

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-  
MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DE GESTIÓN  
EMPRESARIAL PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA**

**PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DE PROCESOS EN LA  
ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO DE  
OUTSOURCING CONTABLE PRESTADO POR LA EMPRESA  
ROSERO CARRERA & ASOCIADOS CIA. LTDA. (PYME)**

**MARIA SOLEDAD CARRERA SOTOMAYOR**

**DIRECTOR: ING. FABIAN CUEVA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PROCESOS**

**QUITO, MAYO 2018**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Fabián Cueva

**INFORMANTES:**

Ing. Jaime Cadena

Ing. Bolívar Córdor

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de disertación va dedicado a mis padres, quienes me han brindado su apoyo incondicional a lo largo de este camino y me han hecho la persona que soy gracias a su amor y entrega, y a mi hija Luciana, quien ha sido el principal impulso en este proceso.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por permitirme culminar esta meta de mi vida estudiantil, a mis padres, hermano e hija por ser una bendición en mi vida y mi principal soporte, a mis amigos que han estado en todo momento a mi lado alentándome para culminar esta etapa. A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por su excelente educación y dedicación para formar grandes profesionales y valiosos seres humanos. Finalmente, a mi director, Ing. Fabián Cueva por su apoyo y guía en esta investigación.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	11
<b>1. MARCO TEÓRICO</b> .....	2
1.1. Procesos.....	2
1.1.1. Definición. ....	2
1.1.2. Elementos. ....	2
1.1.3. Clasificación de procesos.....	3
1.1.3.1. Procesos de Gestión.....	3
1.1.3.2. Procesos Operativos. ....	4
1.1.3.3. Procesos de Apoyo .....	5
1.1.4. Mapa de procesos.....	5
1.1.4.1. Definición.....	5
1.1.4.2. Importancia.....	5
1.1.4.3. Pasos.....	6
1.2. Análisis de valor agregado .....	7
1.2.1. Definición. ....	7
1.2.2. Objetivo. ....	7
1.2.3. Simbología.....	7
1.2.4. Pasos .....	8
1.3. Mejora de Procesos .....	8
1.3.1. Definición. ....	8
1.3.2. Método sistemático para la mejora de procesos. ....	9
1.3.2.1. Definición.....	9
1.3.2.2. Pasos.....	9
1.3.2.3. Beneficios.....	20
1.4. Indicadores de Gestión .....	21
1.4.1. Definición. ....	21
1.4.2. Tipos. ....	21
1.4.2.1. Ratios.....	21
1.4.2.2. Consumo de Recursos. ....	22
1.4.2.3. Presupuestos, programas, planes, etc. ....	22
1.4.2.4. Varios. ....	22
1.5. Outsourcing Contable.....	23
1.5.1. Definición. ....	23
1.5.2. Actividades que se pueden realizar por Outsourcing.....	24

1.5.3.	<i>Actividades que no se pueden realizar por Outsourcing</i> .....	24
1.5.4.	<i>Historia</i> .....	25
1.5.5.	<i>Ventajas</i> .....	25
1.5.6.	<i>Desventajas</i> .....	26
<b>2.</b>	<b>ANÁLISIS SITUACIONAL</b> .....	<b>27</b>
2.1.	Análisis externo de la empresa.....	27
2.1.1.	<i>Entorno</i> .....	27
2.1.1.1.	Entorno Económico-Financiero.....	27
2.1.1.2.	Entorno Social.....	29
2.1.1.3.	Entorno Tecnológico.....	29
2.2.	Análisis interno de la empresa.....	32
2.2.1.	<i>Identidad de la empresa</i> .....	32
2.2.1.1.	Antecedentes.....	32
2.2.1.2.	Servicios prestados.....	33
2.2.1.3.	Proveedores.....	36
	<b>Tecnología</b> .....	36
	<b>Insumos</b> .....	37
	<b>Suministros</b> .....	38
2.2.1.4.	Recursos Humanos.....	38
2.2.1.5.	Competencia.....	39
2.2.1.6.	Ventas.....	40
2.2.1.7.	Costos.....	41
2.2.2.	<i>Análisis Funcional</i> .....	42
2.2.2.1.	Misión.....	42
2.2.2.2.	Visión.....	42
2.2.2.3.	Organigrama.....	43
<b>3.</b>	<b>PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DE PROCESOS EN LA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE PRESTADO POR LA EMPRESA ROSERO CARRERA &amp; ASOCIADOS CIA. LTDA. (PYME)</b> .....	<b>44</b>
3.1.	Identificación y definición del problema real.....	44
3.1.1.	<i>Mapa de procesos</i> .....	44
3.1.2.	<i>Relevamiento de procesos</i> .....	46
3.1.2.1.	Procesos Operativos.....	46
	<b>Ventas</b> .....	46

<b>Control de servicios prestados</b> .....	47
3.1.2.2. <i>Procesos de Gestión.</i> .....	51
<b>Gestión Estratégica</b> .....	51
<b>Gestión de Clientes</b> .....	51
3.1.2.3. <i>Procesos de Apoyo.</i> .....	52
<b>Gestión de Talento Humano</b> .....	52
<b>Gestión de Proveedores</b> .....	52
<b>Gestión Financiera</b> .....	53
3.2.          Medición y análisis del proceso de Outsourcing contable .....	53
3.2.1.    Análisis del proceso.....	53
3.2.1.1.    Causas de ineficiencia. ....	55
<b>Entorno</b> .....	56
<b>Talento Humano</b> .....	56
<b>Método de trabajo</b> .....	56
<b>Gerencia</b> .....	56
3.2.1.2.    Valor agregado. ....	57
3.3.          Identificación de oportunidades de mejora.....	57
3.3.1. <i>Entorno y Método de trabajo</i> .....	58
3.3.2. <i>Talento Humano</i> .....	59
3.3.3. <i>Gerencia</i> .....	59
3.4.          Indicadores de gestión para el proceso del servicio de Outsourcing contable ..	59
3.5.          Manual de procesos .....	62
3.6.          Plan de mejora.....	65
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	66
4.1.          Conclusiones .....	66
4.2.          Recomendaciones .....	67
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	69
<b>ANEXOS</b> .....	71
Anexo A. Tabla de elaboración de la misión de una empresa. ....	71
Anexo B. Tabla de elaboración de la Visión de una empresa. ....	673
Anexo C. Flujogramas .....	74
Anexo D. Control de Actividades .....	97
Anexo E. Costo por hora.....	99
Anexo F. Valor agregado antes de mejora .....	106
Anexo G. Valor agregado después de mejora.....	108

Anexo H. Cuestionario de Requerimientos y Alcance de trabajo.....	110
Anexo I. Encuesta de Satisfacción del cliente.....	121

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventas aproximadas .....	40
Tabla 2. Costos aproximados .....	41
Tabla 3. Tabla comparativa de tiempos y costos .....	58

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama .....	43
Gráfico 2. Espina de Pescado.....	55

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo del presente trabajo de titulación es Proponer un plan de mejora de procesos en la implementación del servicio de Outsourcing contable en la empresa Rosero Carrera & Asociados Cía. Ltda., mediante el método sistemático para la mejora de procesos siguiendo los siguientes pasos: identificación del problema en el proceso a estudiarse, identificación de las causas más relevantes que generan la ineficiencia en la implantación del servicio y la propuesta de implementación de mejora.

De esta manera se determinó como principal causa de ineficiencia, la coordinación del alcance de trabajo con el cliente ya que se desconoce lo que es un Outsourcing contable, esto daba como resultado pérdida de tiempo para la Firma. Como parte de la solución se ha realizado un modelo de carta de requerimiento para socializar con el cliente, en donde se determina claramente el trabajo que se va a realizar y así agilizar el proceso.

*FIGURA 1*

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas se centran en su industria dejando muchas veces de lado ciertas actividades que aun que no corresponden al giro del negocio son importantes para el funcionamiento de las mismas, por esta razón buscan compañías que realicen estas tareas. Este proceso es conocido hoy en día como Outsourcing.

La empresa Rosero Carrera & Asociados Cía. Ltda. ha estado en el mercado por más de 25 años, ofreciendo servicios de contabilidad y auditoría, siendo uno de los más recientes el Outsourcing contable, este ha llegado a ser uno de los más solicitados por las compañías, sin embargo al ser reciente en la Firma se ha estado manejando de forma inadecuada, lo que ha hecho que el servicio no haya podido ser impulsado totalmente y se pierda tiempo y la oportunidad de aumentar la clientela.

Mediante este trabajo se pretende utilizar el método sistemático para la mejora de procesos el cual permitirá que la Firma analice el proceso antes utilizado y lo mejore mediante la detección oportuna de ineficiencias.

Finalmente se propondrá un plan de mejora de procesos en la etapa de implementación de Outsourcing contable, basada en los hallazgos de este análisis, con el fin de que la Firma ahorre recursos importantes como lo es el tiempo para de esta manera tener oportunidades de crecimiento en el mercado.

# 1. MARCO TEÓRICO

## 1.1. Procesos

### *1.1.1. Definición.*

Pérez (2009) menciona que los procesos son la secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente. Existen dos características básicas que tienen el término proceso hoy en día:

- Que interactúan, es decir, que comparten algo para conformar un Sistema de Procesos.
- Que se gestiona.

La ISO 9000 (2005) define a los procesos como: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

### *1.1.2. Elementos.*

Pérez (2009) afirma que existen 3 elementos en los procesos:

- Un input (entrada principal), que es un producto con características objetivas que respondan al criterio o estándar de aceptación definido, justifica la ejecución sistemática del proceso.
- El proceso que es la secuencia de actividades, precisa de medios y recursos, llamados factores, con determinados

requisitos para que ejecutarlo siempre de la mejor manera.

- Un output (salida), que es un producto con la calidad exigida por el estándar del proceso, esta salida debe tener un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario.

Fontalvo y Vergara (2010) mencionan que los procesos deben contener las siguientes características o elementos:

- Unas entradas: que es el proceso que le antecede al nuevo proceso.
- Unas actividades: que son los requerimientos del cliente.
- Unas salidas: que son los recursos que se van a utilizar en el proceso.
- El objeto: son los parámetros de control del proceso.
- Un responsable: el cuál va a estar a cargo de la documentación aplicable al proceso.
- Los límites: retroalimentación del proceso.
- El proceso que lo precede.

### *1.1.3. Clasificación de procesos.*

#### *1.1.3.1. Procesos de Gestión.*

Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad,...). (Collaguazo, 2013)

Pérez (2009) comenta que los procesos de gestión mediante actividades de gestión, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además proporcionan la información que se necesita para la toma de decisiones y ayudan a elaborar planes de mejora eficaces, estos procesos funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos, esta información debe ser: comprensible, fiable, precisa, oportuna, puntual y sobre todo accesible y aplicable para la toma de decisiones.

#### *1.1.3.2. Procesos Operativos.*

Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación,...). (Collaguazo, 2013)

Pérez (2009) menciona que los procesos operativos combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requerimientos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido, estos procesos son también los principales de conseguir los objetivos de la empresa, además estos procesos no pueden funcionar solos pues necesitan recursos para su ejecución e información para su control y gestión.

### *1.1.3.3. Procesos de Apoyo.*

Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información,...). (Collaguazo, 2013)

Pérez (2009) dice que los procesos de apoyo proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios para el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

Son procesos transversales en la medida que proporcionen recursos en diferentes fases del “Proceso de Negocio”.

### *1.1.4. Mapa de procesos.*

#### *1.1.4.1. Definición.*

Gráfico que permite la identificación de ciclos de actividades principales que desarrolla una organización, y que puedan ser identificados como procesos, además establece las conexiones entre los diversos tipos de procesos. (Medina, 2005)

#### *1.1.4.2. Importancia.*

Los mapas de procesos son importantes herramientas de comunicación ya que proporcionan un claro entendimiento de la manera en que se conducen los

negocios dentro de la organización, además ayuda a las personas a entender como llevan a cabo el trabajo que realizan, reflejan con precisión las operaciones actuales y también se pueden aprovechar para evaluarlas. (Summers, 2006)

#### *1.1.4.3. Pasos.*

Fontalvo y Vergara (2010) señalan que para elaborar un mapa de procesos considerando los requisitos de la Norma ISO 9001, se deben realizar los siguientes pasos.

- Conformar un equipo de trabajo con representantes de las diferentes áreas para analizar, diseñar y elaborar el Mapa de Procesos.
- Deben identificarse los procesos actuales de la empresa considerando el concepto de procesos claves para el éxito.
- Deben identificarse los procesos requeridos para la implementación de SGC (Sistema de Gestión de Calidad) para la empresa.
- Los procesos actuales se confrontaran con los requeridos por la empresa para implantar un SGC.
- Con el paso anterior, se podrá identificar los procesos faltantes que deben diseñarse, documentarse, socializarse e implementarse dentro de la empresa.
- Para realizar el paso preliminar, es importante priorizar el nivel de importancia de los procesos, calculando el impacto de éstos dentro de la

empresa para posteriormente seleccionar los procesos claves.

- Clasificar de manera secuencial y relacionar cada uno de los procesos pertenecientes al mapa de procesos.
- Documentar la interrelación de los procesos en el Mapa de Procesos.

## 1.2. Análisis de valor agregado

### *1.2.1. Definición.*






El análisis de valor agregado es una herramienta que permite identificar de manera gráfica aquellas actividades del proceso que no agregan valor y las áreas de oportunidad para implementar acciones de mejora. (Administración Pública Federal de México, 2008)

### *1.2.2. Objetivo.*

Optimizar actividades que agregan valor a la empresa y minimizar las actividades que no agregan valor. (Harrington, 1986)

### *1.2.3. Simbología*

Harrington (1986) explica la simbología utilizada en el diagrama de flujo, parte esencial del análisis de valor agregado, de la siguiente manera:

- Operación  : se utiliza el rectángulo para denotar cualquier clase de actividad, que no deba usar otro símbolo.
- Inspección  : se utiliza el círculo grande, cuando el flujo del proceso se ha detenido para evaluar el output, puede representar el punto en el cual se requiere una firma de aprobación.
- Movimiento/ Transporte  se utiliza la flecha ancha para indicar el movimiento del output entre locaciones.
- Espera  : se utiliza el rectángulo obtuso, cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programa.
- Almacenamiento  : se utiliza el triángulo cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para que pase a la siguiente actividad. Se utiliza principalmente cuando el output está listo para el cliente.

#### 1.2.4. Pasos

La Administración Pública Federal de México (2008) resume los pasos para realizar el análisis en los siguientes:

- Diagramar el proceso y listar sus actividades
- Identificar el tipo de operación que se realiza en cada actividad (operación, traslado, demora, verificación, archivo o corrección).
- Identificar el tiempo y el costo que se utiliza para desarrollar cada actividad.

### 1.3. Mejora de Procesos

#### 1.3.1. Definición.

Las ISO 9001:2008 (2008) define la mejora de procesos como las acciones que se deben tomar para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir.

Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

### *1.3.2. Método sistemático para la mejora de procesos.*

#### *1.3.2.1. Definición.*

Modelo, difundido por Kaoru Ishikawa, basado en el recorrido de una serie de pasos o etapas, desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora pasando por su estudio en busca de sus causas, de posibles perfeccionamientos o soluciones, la elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas. (Zaratiegui, 1999)

#### *1.3.2.2. Pasos.*

Zaratiegui (1999) dice que este método sigue cinco pasos, detallados a continuación:

- 1. Identificación y definición del problema real:** en esta etapa se detecta lo que desean y necesitan los clientes, se describe el proceso con el nivel de detalle necesario y se incluyen las medidas necesarias.
- 2. Medición y análisis del proceso:** se estudian los resultados de las medidas, se detectan áreas de posible mejora y se eligen las mejoras más prometedoras.

- 3. Identificación de oportunidades de mejora:**  
se diseñan y aplican los cambios para la mejora y se miden los resultados para comprobar que los cambios son positivos.
- 4. Normalización/ estabilización del proceso:** se afinan las mejoras introducidas hasta conseguir un nivel estable de resultados y se documentan las mejoras para normalizarlas.
- 5. Plan para la revisión y mejora continua:** diseña medidas de seguimiento dentro del proceso, realiza las medidas, analiza los resultados y toma acciones para mejorar los resultados.

#### *1.3.2.3. Beneficios.*

Zaratiegui (1999) considera como beneficios del método sistemático para la mejora de procesos los siguientes

- Detecta los puntos a mejorar, para confirmar el hallazgo de la causa real de los defectos detectados, para corroborar que la solución adoptada es la apropiada y para cuantificar el nivel de mejora alcanzado.
- Pretende conseguir mejoras apreciables, pero no espectaculares, de forma sostenida a lo largo del tiempo.
- Incrementa la productividad, por mejora de rendimientos o disminución de defectos.

## 1.4. Indicadores de Gestión

### 1.4.1. Definición.

Salgueiro (2001) reflexiona sobre los indicadores de gestión y como los seres humanos miden casi todo lo que se puede, debido a esto define a los mismos como la medición de los resultados de las actividades que hemos realizado, para de esta manera obtener una retroalimentación y mejorar dicho proceso.

### 1.4.2. Tipos.

#### 1.4.2.1. Ratios.

Salgueiro (2001) comenta que es un indicador muy utilizado que mide la relación entre dos criterios y abarca, entre otros, los siguientes temas:

- Gastos operacionales/Total de activos
- Costes de distribución/ Cifra de ventas
- Cifra de ventas/ Número de empleados
- Número de clientes satisfechos/Número total de clientes
- Cifra de ventas/Activo fijo

#### 1.4.2.2. *Consumo de Recursos.*

Salgueiro (2001) afirma que este mide la eficiencia según la disminución de los recursos, para esto se miden los recursos consumidos en cualquier operación de trabajo. Entre ellos tenemos:

- Costos utilizados
- Tiempos utilizados
- Horas/hombre utilizadas
- Número de personas, horas extras, etc.
- Tiempos de implantación
- Materia prima utilizada
- Desgaste de máquinas
- Uso de máquinas

#### 1.4.2.3. *Presupuestos, programas, planes, etc.*

Salgueiro (2001) dice que este compara resultados reales con los presupuestados, programados, planificados o previstos y medir la desviación, positiva o negativa. Algunos ejemplos son:

- Porcentaje de cumplimiento real
- Porcentaje de desviación

#### 1.4.2.4. *Varios.*

Mide aspectos negativos como errores, defectos, quejas o retrasos. (Salgueiro, 2001)

- Número de errores
- Número de desperdicios

- Número de quejas
- Número de retrasos
- Número de piezas defectuosas
- Número de reclamos

## 1.5. Outsourcing Contable

### *1.5.1. Definición.*

Según el Outsourcing Center en los Estados Unidos, el Outsourcing se da cuando una organización transfiere la propiedad de uno de sus procesos a un tercero, los aspectos cruciales en esta transferencia son, justamente, la importancia y, consecuentemente, el grado de control sobre el proceso que se transfiere. (Scheneides, 2004)

Para el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2015) el Outsourcing, tercerización o externalización, por su traducción en español, se utiliza para describir a la subcontratación o transferencia de ciertas áreas funcionales de un negocio a una empresa externa, lo que permite que el empresario se dedique a su actividad principal y que terceros especializados cubran las actividades que no son importantes, pero sí necesarias.

Por lo tanto el Outsourcing contable, según las definiciones anteriores, es la transferencia del área de contabilidad, o parte de la misma, a una empresa externa, para así centrarse en la actividad propia de la empresa contratante.

### *1.5.2. Actividades que se pueden realizar por Outsourcing.*

Mora y Schipnik (2009) mencionan que de acuerdo con un estudio estos son los servicios que son altamente considerados para la realización de un Outsourcing:

- Sistemas y estrategia técnica
- Análisis de negocios
- Análisis y diseño de sistemas
- Desarrollo e implementación de aplicaciones
- Diseño e implementación de redes
- Operaciones de centro de datos
- Operaciones de redes
- Soporte Técnico
- Soporte usuarios finales y departamento auxiliar

### *1.5.3. Actividades que no se pueden realizar por Outsourcing.*

Existen actividades que no deben ser subcontratadas a entes externos a la organización, como por ejemplo las de finanzas, debido a su incidencia directa sobre la calidad del negocio, sin embargo, cada empresa hace su propia fórmula de acuerdo al caso. (Mora & Schupnik, Outsourcing & Benchmarking, 2009)

Para la empresa Servicios de Outsourcing Empresarial (2013 ) existen otras actividades que no se pueden realizar por Outsourcing son:

- La Administración de la planeación estratégica.
- La tesorería
- El control de proveedores
- Administración de calidad
- Servicio al cliente

- Distribución y Ventas

#### *1.5.4. Historia.*

Es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías lo realizaban como una estrategia de negocios, el concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes, entre ellas: EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse, entre otros. (Flores, 2011)

#### *1.5.5. Ventajas.*

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2015) acuerda que los beneficios más importantes del Outsourcing, sea contable o de otro tipo, son:

- **Focalización de la actividad principal:** ya que existe una liberación de tiempo para dedicar a las actividades de la empresa.
- **Transferencia de riesgo:** con la delegación de actividades, también se transfiere el riesgo que conllevaría la pérdida del negocio
- **Maximización del capital:** al reducir sus costos, extiende el capital, al tener la posibilidad de destinar mayores beneficios económicos obtenidos en el negocio.
- **Crecimiento de la empresa:** por centrarse en actividades netamente de la empresa.

### 1.5.6. Desventajas.

Fórneas (2008) identifica como las principales desventajas del Outsourcing a las siguientes:

- **No alcanzar los objetivos planteado:** se da por el hecho de desconocer la respuesta del proveedor.
- **Riesgo de pérdida de control del servicio y de pérdida de control interno:** se puede perder el conocimiento o los detalles de la normativa del servicio tercerizado.
- **Dependencia del proveedor:** falta de capacidad de reacción ante situaciones desconocidas, puesto que las situaciones previsibles se plasmaron ya en un contrato.
- **Conflictos con el proveedor:** al tratarse de una relación a largo plazo, pueden existir desavenencias y desacuerdos, si este es el caso, el proveedor puede actuar atendiendo al contrato, para que el cumplimiento sea estrictamente legal.
- **Conflictos internos:** debido a que la organización debe adaptarse a una nueva situación en la que algunos de los componentes pueden ver pérdida de comodidad y, otras veces, incluso perjudicados.

## 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

### 2.1. Análisis externo de la empresa

#### 2.1.1. Entorno.

##### 2.1.1.1. Entorno Económico-Financiero.

El viernes 28 de Julio del 2017, el Presidente actual, Lenin Moreno diagnosticó a la economía del país crítica, debido a la reducción del precio del petróleo, los bajos precios de las materias primas, la apreciación del dólar y los efectos del terremoto de abril del 2016. Además anunció las acciones que se deberá tomar para mejorar la economía, entre ellas incentivar la inversión en el país. (El Comercio, 2017)

Una imagen objetiva de la economía nacional y las acciones, fueron presentadas en Washington DC por el Ministro de Economía y Finanzas, Carlos de la Torre, ante las máximas autoridades de los organismos multilaterales. El objetivo de los encuentros fue fortalecer el diálogo entre las autoridades económicas ecuatorianas y los organismos multilaterales para promover mayores espacios de cooperación sobre la base de la confianza y respeto mutuos, estos esfuerzos se inscriben en el afán de mejorar el posicionamiento del Ecuador en el contexto internacional, a través de señales positivas que contribuyan a conseguir para el

país mejores condiciones en sus relaciones de carácter monetario y financiero a escala mundial. (Ministerio de Finanzas, 2017)

De acuerdo a las proyecciones realizadas por varias entidades, las perspectivas de crecimiento económico para Ecuador se mantienen negativas, según la última actualización del FMI en -1.6%. El Banco Mundial – cuya última actualización es enero de 2017- también pronostica un año negativo para Ecuador al colocar la cifra en -2,9%. Por su parte, CEPAL proyecta un leve crecimiento de 0,6% para el 2017, mientras que el Banco Central del Ecuador (BCE) estima un crecimiento de 1,42%; cifra distante de las demás proyecciones. (Cámara de Comercio de Guayaquil , 2017)

Según datos tomados del Banco Central del Ecuador de las 18 industrias clasificadas por el BCE, 10 decrecieron en el 2016. Los resultados del PIB por industria muestran a las actividades profesionales, técnicas y administrativas como una de las 5 industrias que más decrecieron (-3,9%). (Cámara de Comercio de Guayaquil , 2017).

Tomando en cuenta la información y valores anteriores, se puede notar que la economía del país no se encuentra en la mejor posición por lo que la situación del sector en el que se encuentra la Firma, Rosero Carrera & Asociados, se ve afectada de tal manera que puede existir retrasos en los cobros de la Firma y esta tenga problemas en cubrir sus costos y gastos.

### *2.1.1.2. Entorno Social.*

El entorno social del país se puede analizar por factores como lo son la pobreza, el trabajo, la educación, la seguridad, la salud, entre otros.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017) informa que a Junio de 2017 las estadísticas de empleo a nivel nacional son las siguientes:

- De la población total el 70,8% está en edad de trabajar.
- El 68,7% de la población en edad de trabajar se encuentra económicamente activa.
- De la población económicamente activa (PEA), el 95,5% son personas con empleo.
- De las personas que cuentan con empleo el 42% tiene un empleo adecuado, el 21% se encuentra en el subempleo, el 11% en empleo no remunerado, el 25% tiene otro tipo de empleo no pleno y el 0,5% cuenta con un empleo no clasificado.

Estas estadísticas nos indican que en el país existe un 0,5% de la PEA que no tiene empleo, además el subempleo es considerable, esto significa que hay personas disponibles para trabajar y que la Firma puede expandir su cartera de clientes y contratar más empleados.

### *2.1.1.3. Entorno Tecnológico.*

En el mundo de los negocios la tecnología juega un papel importante, ya que brinda facilidades a los mismos y en la mayoría de los casos, aunque representa

una gran inversión, disminuyen los costos de las empresas.

Actualmente dentro de los servicios de contabilidad y auditoría los software, han representado mejoras en las empresas que los utilizan.

Para Gestión Económica (2017) los software contables o programas de contabilidad existen desde hace mucho y, con el tiempo y la sofisticación de la tecnología, han ido perfeccionando sus funcionalidades de manera notable. Hoy en día existen programas de todo tipo, desde aquellos usados para la contabilidad doméstica, como otros mucho más completos para las empresas, entre los más utilizados tenemos:

- **Alegra:** Es un programa de facturación y administración que incluye gestión financiera. Es recomendada especialmente para las pymes de pocos trabajadores, Alegra está convirtiéndose en un software de contabilidad muy conocido en América Latina.
- **Aspel:** Es bastante útil para la gestión de la información fiscal y contable de las empresas, que normalmente suele ser el pie cojo de la mayoría de ellas. Ofrece capacitaciones, facilita reportes, documentos y gráficos del estado financiero de la empresa.
- **Helisa:** Es un software contable y administrativo que integra varios módulos para ofrecer una visión completa de la contabilidad y la administración: contabilidad general, bancos, cuentas por pagar y por cobrar, rentas, etc. Tiene como punto fuerte la parte analítica, que se ve realmente beneficiada de

los formatos de Helisa. Además, tiene un gran nivel de adaptabilidad a las necesidades de los clientes.

- **Contpaqi:** Está diseñada para llevar información clave de tu negocio en todo momento y lugar. Tienen un app que funciona perfectamente en tablets y móviles, y la versión de escritorio también está muy lograda a nivel visual.
- **SAP Business ONE:** conjunto de herramientas de una de las empresas más grandes del mundo en el desarrollo de estos programas de contabilidad. El Business One integra en sus funcionalidades la capacidad de tener todas las operaciones del negocio al alcance, de forma que desde un solo ordenador conectado puedas gestionar todos los procesos administrativos y contables de la empresa. Además, tiene un punto fuerte muy importante para las empresas de mayores dimensiones: un CRM que se adapta perfectamente a las necesidades de servicio posventa exigente.

En cuanto a la Auditoría para Pearson (2017) los software aportan a la empresa mediante:

- **Automatización:** Permiten que los auditores se centren en áreas específicas de la empresa para que esta pueda priorizar recursos.
- **Detección de Fraude:** Ayuda a encontrar datos anormales para determinar si hay cualquier fraude que se produce dentro de la empresa o dentro de un departamento específico.
- **Exportar información:** Puede exportar la información a los diferentes programas de software para que estos datos se puedan entregar fácilmente a otros miembros de la compañía.

- **Extracción de datos:** Toma datos que se encuentran en ciertos formularios, tales como las estadísticas tomadas de la operación de software, y analiza y resume estos datos de una manera que sea comprensible para los seres humanos.
- **Seguridad de red:** Estos programas proporcionan a los administradores de red una idea de qué medidas de seguridad son las más eficaces y también para determinar si las nuevas medidas de seguridad deben ser implementadas o actualizadas.

De esta manera se puede entender la importancia de la tecnología en la contabilidad y auditoría, además de como la Firma Rosero Carrera & Asociados podría obtener una ventaja con la tecnología al utilizar alguno de los programas mencionado, o algún otro según su conveniencia.

## 2.2. Análisis interno de la empresa

### *2.2.1. Identidad de la empresa.*

#### *2.2.1.1. Antecedentes.*

Según el acta de constitución en la ciudad de Quito el once de agosto de 1987 los señores, Víctor Germán Carrera Gallardo; Edison Marcelo Beltrán Erazo; Patricio Beltrán Erazo; Enrique Ramón Rosero Jácome; Fausto Rubén Carrera Gallardo y Jorge Eduardo Zapata Lara, de nacionalidad ecuatoriana y de profesión de contadores, se reúnen para constituir la

compañía de responsabilidad limitada denominada ROSERO CARRERA & ASOCIADOS COMPAÑÍA LIMITADA, cuyo objeto social es, la prestación de servicios de Auditoría, Consultoría gerencial en las ramas de Contabilidad, Administración, Finanzas, Impuestos y en general la prestación de servicios como consultores y actualmente se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en la Avenida 10 de Agosto N37 y Villalengua, edificio Cominesa.

La empresa cuenta con más de treinta años de experiencia lo cual denota calidad y profesionalismo en los trabajos prestados por las Firma.

#### *2.2.1.2. Servicios prestados.*

Rosero Carrera y Asociados (2009) cuenta con los siguientes servicios a prestar:

- **Auditoría Externa:** en la actualidad muchas de las decisiones tomadas por la Dirección de la Empresa, Entidades Financieras o Entes de Control del Gobierno, se basan en los estados financieros auditados por contadores independientes, Rosero Carrera y Asociados CIA. LTDA. se preocupa por la aplicación de las más avanzadas técnicas de auditoría así como de su constante actualización, que unidas a un eficiente control de sus trabajos, permite asegurar un servicio de alta calidad. La planificación de los trabajos y la ejecución cuidadosa del examen de auditoría, permite la entrega oportuna de la opinión sobre los estados financieros y además de una carta dirigida a la

alta gerencia que contiene los principales comentarios y recomendaciones, orientados a la mejora de los problemas o deficiencias que afectan al desenvolvimiento de la empresa, así como deficiencias en el control interno contable.

- **Consultoría Gerencial:** asesoramiento a nivel de dirección, que permita tomar decisiones en procura de hacer más eficiente y rentable las operaciones de la Compañía.

Rosero Carrera & Asociados CIA. LTDA. Presta los servicios de asesoramiento a la planeación económica, preparación, elaboración, control presupuestario, sistemas integrados de información, procesamiento electrónico de datos, control de inventarios y otras actividades similares.

- **Outsourcing contable:** las limitaciones de estructura que afectan a las empresas en las áreas contable-administrativas, pueden ser solventadas por la empresa, pues ofrece servicios en el diseño y mantenimiento de los sistemas contables, auditoría interna y personal temporal para cubrir las principales funciones del área financiera-contable.
- **Consultoría de Impuestos:** la obligación fiscal permanente que tienen las Compañías y las personas naturales con la administración tributaria ha establecido la necesidad de contar con una asesoría tributaria calificada.

Por lo que el objetivo de la Firma es siempre prestar una ayuda oportuna y que sea de utilidad para el correcto cumplimiento de las obligaciones brindando un apoyo que no se

encuentre encasillado en aspectos técnicos, sino prácticos y de fácil aplicación para su Compañía o usted como persona natural.

El departamento tributario trabaja con el apoyo de abogados, auditores, contadores y analistas de sistemas por lo que siempre el asesoramiento será singularizado y la solución de problemas específicos adecuados a su condición.

Los principales servicios que presta el departamento de asesoría tributaria de la Firma son los siguientes:

- Auditorías tributarias preventivas
  - Planificación tributaria
  - Gestiones ante la administración fiscal
  - Asesoramiento en consultas tributarias
  - Revisión y asesoramiento de las diferentes declaraciones tributarias que administra el S.R.I.
  - Información oportuna sobre reformas tributarias a través de un informativo mensual.
- **Selección de Personal:** selección técnica de personal calificado para la empresa contratante con parámetros técnicos de evaluación bajo la responsabilidad de profesionales en el área.  
Capacitación y evaluación de personal para promociones internas cursos sobre: liderazgo, trabajo en equipo, dirección y desarrollo de personas entre otras.
  - **Medición de Clima Laboral:** de acuerdo a las necesidades organizacionales del cliente y con herramientas técnicas del área, presentan un informe detallado de clima laboral enfocando zonas de fortaleza zonas de oportunidad y

zonas críticas detectadas durante el proceso de medición.

- **Asesoría en temas de Gestión de Recursos Humanos:** la Firma cuenta con profesionales de trayectoria probada que están en capacidad de brindar Asesoría y Consultoría en el tema.
- **Trabajos Especiales:** en el transcurso de la aplicación de su objeto social la Firma ha realizado trabajos afines adicionales, los que a pesar de su alto grado de complejidad han cumplido con suficiencia los objetivos propuestos.

Entre otros, éstos son los trabajos que adicionalmente ofrece:

- Levantamiento físico, valoración, codificación, señalamiento y cálculos de revalorización, depreciación y corrección monetaria de activos fijos.

La variedad de servicios que ofrece la Firma permitiría a la misma atraer más clientes.

### *2.2.1.3. Proveedores.*

#### **Tecnología**

La Firma Rosero Carrera y Asociados, para prestar sus servicios contables utiliza CyberTec, un sistema integrado multiusuario de administración contable, desarrollado por la empresa CYBERTEC que posee las siguientes características, descritas en el manual de

usuario suministrado a la Firma por el proveedor Guacapiña (2005):

Todos sus módulos se encuentran interrelacionados, dando información automáticamente de un módulo a otro, evitando la re digitación de los mismos y minimizando así los errores humanos.

- Es un sistema multiusuario, es decir para trabajo en redes en el ambiente Windows.
- Fue desarrollado en Microsoft Access, lo que hace de Cybertec un sistema de información “amigable” y fácil de utilizar, permitiendo al usuario la importación y exportación de datos de Microsoft Word y Excel o viceversa.

Los módulos con los que cuenta el sistema son: Inventarios-Producción, Ventas-Facturación, Ctas. X Cobrar- Ctas. X Pagar, Cajas- Bancos, Contabilidad Importaciones. Exportaciones, Recursos Humanos y Utilidades.

En cuanto a auditoría la Firma no cuenta con ningún sistema específico ya que utiliza Microsoft Excel.

### **Insumos**

Los insumos utilizados por la Firma Rosero Carrera & Asociados, tales como computadoras, impresoras y tintas son proporcionados por la Compañía EasyCompu, ubicada en la ciudad de Cayambe.

En cuanto a servicios de internet y teléfono, son proporcionados por la empresa Claro Ecuador

## Suministros

Los suministros de oficina que Rosero Carrera & Asociados utiliza son proporcionados por la Distribuidora Ramos Padilla, ubicada en la ciudad de Quito.

### *2.2.1.4. Recursos Humanos.*

La Firma Rosero Carrera & Asociados cuenta con 8 empleados internos, distribuidos en las diferentes áreas de la empresa de la siguiente manera:

- El Gerente General cuenta con una asistente de gerencia.
- El área de auditoría está conformado por un gerente y dos auxiliares.
- El área de contabilidad está conformado por un gerente y un auxiliar.
- Además cuenta con un mensajero.

La Firma cuenta además con empresas y personas asociadas para realizar servicios especiales:

- Una empresa especializada en consultoría tributaria.
- Una persona que brinda apoyo en temas de recursos humanos.

La selección de personal se la realiza mediante la recolección de hojas de vida, que cuenten con los requisitos debidos para el puesto, dicha recolección se la realiza mediante una página Web en donde se publica la vacante y las personas postulan. Una vez

receptadas las hojas de vida, se realiza una preselección de acuerdo a la experiencia, referencias y perfil del postulante, de este grupo de personas se realiza una entrevista con el Gerente General que será quien determine quién desempeñará el cargo.

#### *2.2.1.5. Competencia.*

Existe gran competencia en el sector en el que se encuentra Rosero Carrera & Asociados, ya que existen empresas grandes, como Ernst & Young, Deloitte, PWC, así como PyME's dedicadas y especializadas en cada uno de los servicios que presta la Firma. Además debido a las normas y leyes existentes en el país, cada vez es más necesaria la contratación de dichos servicios, por ende la demanda y oferta de los mismos se van incrementando.

En cuanto al Outsourcing, es un servicio que se está impulsando en el país ya que es poco conocido y existió confusión y miedo con la tercerización en general ya que en el 2008, en la reforma de la constitución, se decretó la prohibición de la tercerización laboral, debido a que este servicio se multiplicó con formas de corrupción (Roldós, 2012)

Durante el año 2012, había alrededor de 256 empresas, de las cuales 75 estaban involucradas en apoyo administrativo y de oficina; 25 en call centers; 98 en exposiciones y exhibiciones comerciales y 58 en empresas de apoyo en estos campos. (Tucker, 2013)

### 2.2.1.6. Ventas.

Rosero Carrera & Asociados cuenta con por cuarenta y un clientes como parte de su cartera con un total de ventas aproximada anual de \$136.570,00 los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

- Veintinueve compañías en el área de auditoría sumando un total de ventas aproximadas al año de \$99080 representando un 71,82% del total.
- Cuatro compañías en el área de contabilidad con un total aproximado de ventas anuales de \$30.600,00 representando un 22,41% del total.
- Dos personas naturales obligadas a llevar contabilidad sumando \$5.640,00 en ventas anuales aproximadas, representando un 4,13% del total.
- Dos personas naturales no obligas a llevar contabilidad mensual con \$750,00 en ventas anuales aproximadas, constituyendo el 0,55% del total.
- Cuatro personas naturales no obligadas a llevar contabilidad semestral por un aproximado anual de \$1.500,00 es decir, el 1,10% del total.

Tabla 1. Ventas aproximadas

<b>Categoría</b>	<b>Número</b>	<b>Ventas</b>	<b>%</b>
<b>1. CONTABILIDADES</b>			
<b>CIAS</b>	4	\$ 30.600,00	22,41%
<b>PERSONAS NATURALES OBLIGADOS A LLEVAR CONBT</b>	2	\$ 5.640,00	4,13%
<b>PERSONAS NATURALES NO OBLIGADAS A LLEVAR COI</b>	2	\$ 750,00	0,55%
<b>PERSONAS NATURALES NO OBLIGADAS A LLEVAR COI</b>	4	\$ 1.500,00	1,10%
<b>TOTAL CONTABILIDADES</b>	12	\$ <b>38.490,00</b>	<b>28,18%</b>
<b>2. AUDITORIAS</b>			
<b>CIAS</b>	29	\$ 98.080,00	71,82%
<b>TOTAL AUDITORIAS</b>	29	\$ <b>98.080,00</b>	<b>71,82%</b>
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>41</b>	<b>\$ 136.570,00</b>	<b>100,00%</b>

Rosero Carrera & Asociados

Los clientes de la Firma se encuentran ubicados en su mayoría en el área de auditoría, sin embargo, Germán Carrera, Gerente General de la compañía, el potencial de la empresa es significativo en cuanto al área de contabilidad, especialmente en lo que se refiere a Outsourcing contable.

#### 2.2.1.7. Costos.

Rosero Carrera & Asociados tiene una distribución de costos y una proyección de los mismos de la siguiente manera:

Tabla 2. *Costos aproximados*

<b>GASTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Gastos de Ventas</b>	
Sueldos	\$ 29.503,29
Aportes Seguridad Social	\$ 5.671,30
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	\$ 5.112,16
Honorarios y Comisiones	\$ 18.063,43
Mantenimiento y Reparación	\$ 598,06
Transporte	\$ 457,92
Impuestos, Contribuciones	\$ 699,31
<b>Gastos Administrativos</b>	
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	\$ 5.938,50
Mantenimiento y Reparación	\$ 3.987,45
Arrendamiento Operativo	\$ 5.293,00
Transporte	\$ 1.788,71
Gastos de Gestión	\$ 560,00
Gastos de Viaje	\$ 365,00
Servicios Básicos	\$ 3.774,32
Notarios y Registradores	\$ 17,00
Impuestos, Contribuciones	\$ 27,36
Otros Gastos	\$ 2.486,98
<b>Gastos Financieros</b>	
Intereses	\$ -
Comisiones	\$ 23,89
Otros Gastos Financieros	\$ 2.097,41

Rosero Carrera & Asociados

### *2.2.2. Análisis Funcional.*

Debido a que la empresa no cuenta con misión ni visión, se planteó una propuesta de acuerdo a la metodología utilizada por Fred David. (Ver Anexo A. y Anexo B.)

#### *2.2.2.1. Misión.*

Rosero Carrera & Asociados, es una Firma dedica a prestar servicios de Auditoría externa, Consultoría gerencial, Outsourcing contable, Consultoría de impuestos, Selección de Personal, Medición de clima laboral, Trabajos especiales y Asesoría en Gestión de R.R.H.H. a PyME's y personas obligadas a llevar contabilidad, llevando una comunicación abierta con los clientes y garantizando la confidencialidad de su información. Los servicios prestados por la empresa son de alta calidad debido al servicio personalizado con el que cuentan y el personal capacitado y especializado en cada área.

#### *2.2.2.2. Visión*

Rosero Carrera & Asociados tiene como visión, ser la PyME N°1 en la implantación del Outsourcing contable, adicionalmente destacarse en los distintos servicios que presta, en un período de 5 años, mediante el cumplimiento de principios y normas internacionales que apliquen en la legislación ecuatoriana.

### 2.2.2.3. Organigrama.

El organigrama que se presenta es estructural, general y vertical, se lo realizó mediante entrevista con el Gerente General de la Firma.

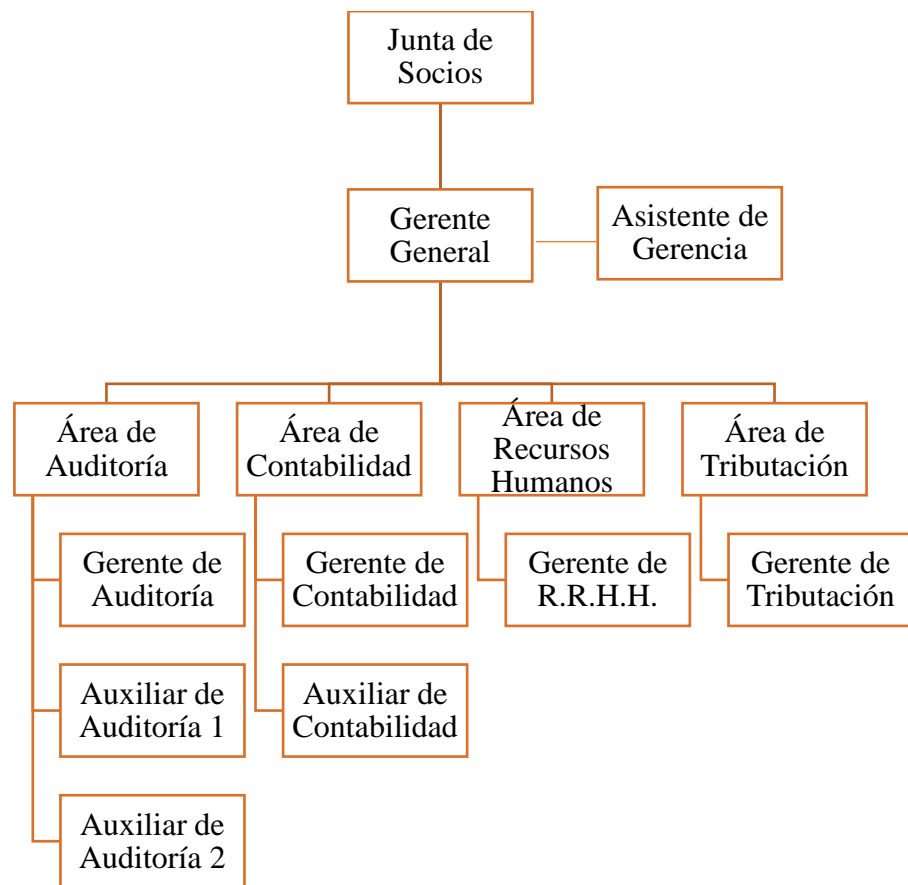


Gráfico 1. *Organigrama*  
Elaborado por: María Soledad Carrera

**3. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DE PROCESOS EN LA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE PRESTADO POR LA EMPRESA ROSERO CARRERA & ASOCIADOS CIA. LTDA. (PYME)**

3.1. Identificación y definición del problema real

A continuación se describirán los principales procesos que la firma Rosero Carrera & Asociados mantiene, mismos que han sido denominados así por cuanto a su importancia para la Firma.

3.1.1. *Mapa de procesos.*

A continuación se podrá observar el mapa de procesos de la Firma en donde se observa todos los procesos con los que cuenta de manera jerárquica, dependiendo si son de gestión, operativos o de apoyo, en ese orden, de arriba abajo.

C  
L  
I  
E  
N  
T  
E  
S

**Gestión Estratégica**

- Planificación estratégica y operativa

**Gestión de clientes**

- Medición de Satisfacción de clientes

**Ventas**

**Control del servicio prestado:**

- Auditoría Externa
- Outsourcing Contable
- Consultoría Gerencial
- Consultoría de impuestos
- Talento Humano

**Gestión del talento humano**

- Contratación de personal
- Evaluación del personal

**Gestión de Proveedores**

- Selección de proveedores

**Gestión de Financiera**

- Registro contable
- Obligaciones tributarias

C  
L  
I  
E  
N  
T  
E  
S

### *3.1.2. Relevamiento de procesos.*

Los procesos se han relevado mediante observación en la Firma y principalmente mediante dialogo con el Gerente General.

Para visualizar los flujogramas de cada proceso dirigirse al Anexo C.

#### *3.1.2.1. Procesos Operativos.*

### **Ventas**

Antes de describir este proceso, cabe recalcar que este es el primer paso para todos los procesos de servicios que presta la Firma.

Este proceso empieza con el primer contacto que realiza la compañía, este puede ser por invitación de los futuros clientes ya sea mediante, guía telefónica, recomendación de clientes o lista de compañías presentada por Superintendencia de Compañías.

Una vez hecho el contacto la Firma solicita una reunión para hacer la evaluación del servicio a prestar y finalizada la misma se realiza la propuesta de trabajo describiendo el alcance, el tiempo, el honorario y su forma de pago, cuando la propuesta es aceptada se firma un contrato donde esta forma parte del mismo.

Para establecer los honorarios la Firma tiene calculado la hora de servicio del gerente general, gerentes de áreas y asistentes, el gerente general estudia el alcance de trabajo, calcula las horas en las que interviene cada área y establece el precio del

servicio, también se considera como costo del cliente si los servicios son fuera de la ciudad de Quito, este deberá correr con los gastos de movilización y alojamiento del personal designado; si el servicio a prestarse incurre en otros costos como: alquiler de software, impresiones, suministros de oficina, el cliente tiene la obligación de reconocerlos pero estos no podrán pasar del 10% del valor total del contrato.

### **Control de servicios prestados**

Dentro de este existen procesos de control para cada servicio prestado:

#### **Auditoría Externa:**

El proceso de Auditoría externa tiene como antecedente el proceso de ventas, una vez culminado dicho proceso se presenta el cronograma de visitas al cliente y de acuerdo a eso una carta de requerimientos donde lo fundamental es saber con exactitud la entrega de los Estados Financieros por parte del cliente, el área de auditoría se pone en contacto con el cliente para programar la elaboración de las confirmaciones a clientes, proveedores y abogados, así como determinar con exactitud la fecha en que se tomarán los inventarios finales. Una vez realizado esto, se procede a realizar el trabajo de campo de la auditoría para al final tener una reunión con el cliente para socializar el borrador del informe y si ambas partes están de acuerdo se realiza y envía el informe definitivo.

Outsourcing contable:

Antes de detallar el proceso de Outsourcing contable cabe recalcar que en este servicio es muy delicado establecer el alcance del trabajo porque se debe partir esencialmente de un plan de cuentas el cual esté acorde con las políticas y los procedimientos a establecer en la contabilidad.

El trabajo realizado por la Firma se basa en dos partes:

1º Exclusivamente la contabilidad financiera de acuerdo a Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

2ª Parte impositiva de acuerdo a las leyes de los entes de control

Uno de los pasos claves al momento de definir el alcance de trabajo, es que la Firma debe tener claro si el servicio a prestar abarca el período contable completo, es continuación de un período en marcha o se trata de un período anterior, además de definir las actividades diarias, semanales, mensuales y anuales que el servicio a prestarse debe cumplir.

Se realiza una planificación de las actividades a ejecutarse de acuerdo a lo estipulado en el contrato, tanto el cliente como la empresa deben apegarse a esta delimitación de acciones ya que se suele confundir el Outsourcing con una contabilidad completa y de planta.

El área de contabilidad de la empresa realiza la recolección de información de acuerdo al alcance de trabajo, esto abarca información contable, softwares

que la compañía utiliza, claves, usuarios de los diferentes entes de control, otra necesaria para realizar el trabajo.

Los asistentes del área de contabilidad revisan si la información entregada es la pertinente para realizar las actividades designadas por el cliente y corroboran la misma con los entes de control, de acuerdo a usuarios y claves que la compañía posee en la Superintendencia de Compañías, SRI, municipio, IESS y en el Ministerio de Trabajo.

El gerente del área de contabilidad revisa junto con su equipo políticas, procedimientos y plan de cuentas de la compañía, además de los formatos de Estados Financieros presentados a la gerencia.

Se elaboran procesos para ingresos, egresos, nómina, control de inventario, cronograma de actividades y definición de reportes a entregarse al cliente.

A los pasos preliminares se los conoce como la implementación del servicio de Outsourcing contable, una vez realizado lo estipulado se comienza con el desarrollo del trabajo, el cual se realiza en las fechas concordadas con el cliente en el contrato.

A continuación se presenta un ejemplo de flujograma del proceso de Outsourcing

#### Consultoría Gerencial:

El proceso de Consultoría Gerencial es muy parecido al de Outsourcing contable, la diferencia de estos dos procesos radica en que en el Outsourcing, la Firma realiza actividades por la empresa a la cual presta el servicio, mientras que en la Consultoría la Firma realiza una revisión y un análisis de información específica del cliente.

#### Consultoría de Impuestos:

Este proceso se lo realiza mediante asociación, es decir el cliente contacta a la Firma, Rosero Carrera & Asociados, y esta re direcciona el servicio a su empresa asociada en esta área.

La empresa asociada se pone en contacto con el cliente y determinan las necesidades de este y la manera de realizar el trabajo, una vez que la empresa asociada termine lo estipulado, el Gerente General revisará lo hecho y si está correcto se entregará al cliente y la Firma recibirá una comisión por esto.

#### Talento Humano:

Al igual que el proceso de consultoría de impuestos, los procesos relacionados con la prestación de servicios en el área de Recursos Humanos (Selección de Personal, Medición de Clima Laboral y Asesoría en temas de Gestión de Recursos Humanos) son re direccionados a la persona asociada en esta área.

De igual manera dicha persona se pone en contacto con el cliente y determinan las necesidades de este y la manera de realizar el trabajo, una vez que la persona asociada termine lo estipulado, el Gerente General revisará lo hecho y si está correcto se entregará al cliente y la Firma recibirá una comisión por esto.

### *3.1.2.2. Procesos de Gestión.*

#### **Gestión Estratégica**

Este procesos consiste básicamente en la reunión anual del gerente general de la Firma, junto con los gerentes de las diferentes áreas, para realizar presupuestos de ventas y gastos con los cuales se arman estrategias para el período, conforme este va avanzando, existen reuniones periódicas en donde se va revisando y analizando cómo van evolucionando estos puntos de acuerdo a lo estipulado al inicio de cada período, de encontrarse diferencias significativas se buscan soluciones y se implantan en el siguiente periodo.

#### **Gestión de Clientes**

En este proceso se mide la satisfacción del cliente y del honorario recibido por parte de la empresa, además se determina si el cliente desea continuar con la Firma y si se realizará una nueva propuesta con honorarios y actividades diferentes.

Una vez determinado los puntos anteriores el gerente general procederá a enviar la propuesta al cliente y se iniciará el proceso de ventas descrito preliminarmente.

### *3.1.2.3. Procesos de Apoyo.*

#### **Gestión de Talento Humano**

La selección de personal se la realiza mediante la recolección de hojas de vida, que cuenten con los requisitos debidos para el puesto, dicha recolección se la realiza mediante una página Web en donde se publica la vacante y las personas postulan.

Una vez receptadas las hojas de vida, se realiza una preselección de acuerdo a la experiencia, referencias y perfil del postulante, de este grupo de personas se realiza una entrevista con el Gerente General que será quien determine quién desempeñará el cargo.

El Gerente del área correspondiente realizará una inducción al nuevo empleado.

En el caso de que un empleado ya no pertenezca a la empresa, el asistente de gerencia deberá realizar la desvinculación del mismo en las entidades pertinentes.

#### **Gestión de Proveedores**

Este proceso se lo realiza a partir de una necesidad de la Firma, la cual pasará al gerente general, el

cual determinará si es factible y realizará la solicitud al proveedor.

Una vez que el proveedor haya entregado lo solicitado por la Firma se realizará el pago del mismo, mediante aprobación del gerente general.

### **Gestión Financiera**

Este proceso es realizado por una persona externa a la Firma, la cual recibe la información contable y tributaria de la misma, para llevar el registro pertinente de las actividades que se realizan.

Este proceso se realiza de esta manera ya que permite a la Firma tener una mayor independencia.

## 3.2. Medición y análisis del proceso de Outsourcing contable

### 3.2.1. Análisis del proceso.

En el proceso de Outsourcing se han encontrado varios elementos, que retrasan la ejecución del mismo, siendo el más importante la determinación del alcance de trabajo, esto se debe a que el cliente no tiene claro lo que es un Outsourcing contable y lo confunde con un trabajo completo. En este proceso se realizan reuniones para establecer el contenido del alcance de trabajo y se solicita información de acuerdo al mismo, es aquí donde la Firma pierde tiempo ya que durante el trabajo, el cliente cambia o pide que se le realicen nuevas actividades creyendo que es obligación de la misma realizarlas, en ocasiones

esta debe regresar al inicio del proceso ya que se debe reformular el alcance de trabajo.

En conversaciones sostenidas con el Gerente General de la empresa, se supo que el análisis de tiempos fue realizado por un experto utilizando la metodología adecuada para el mismo, también se aclaró que de acuerdo a las características del proceso interviene el capital humano en mayor proporción y por ende los demás costos tienen una incidencia menor.

La Firma cuenta con una hoja de seguimiento de trabajo (Anexo D.) en la cual se observan las actividades que se deben hacer, no obstante la Firma tiene dificultades ya que si bien ellos cuentan con un por hacer de acuerdo al alcance de trabajo, el cliente exige que se realicen actividades fuera de lo establecido haciendo a la Firma perder tiempo ya que todo lo que el cliente deseaba se realice mediante Outsourcing debía ser acordado en el alcance de trabajo.

3.2.1.1. Causas de ineficiencia.

A continuación se sintetizan, mediante la espina de pescado de Ishikawa, los problemas que causan ineficiencia en el proceso de Outsourcing contable.

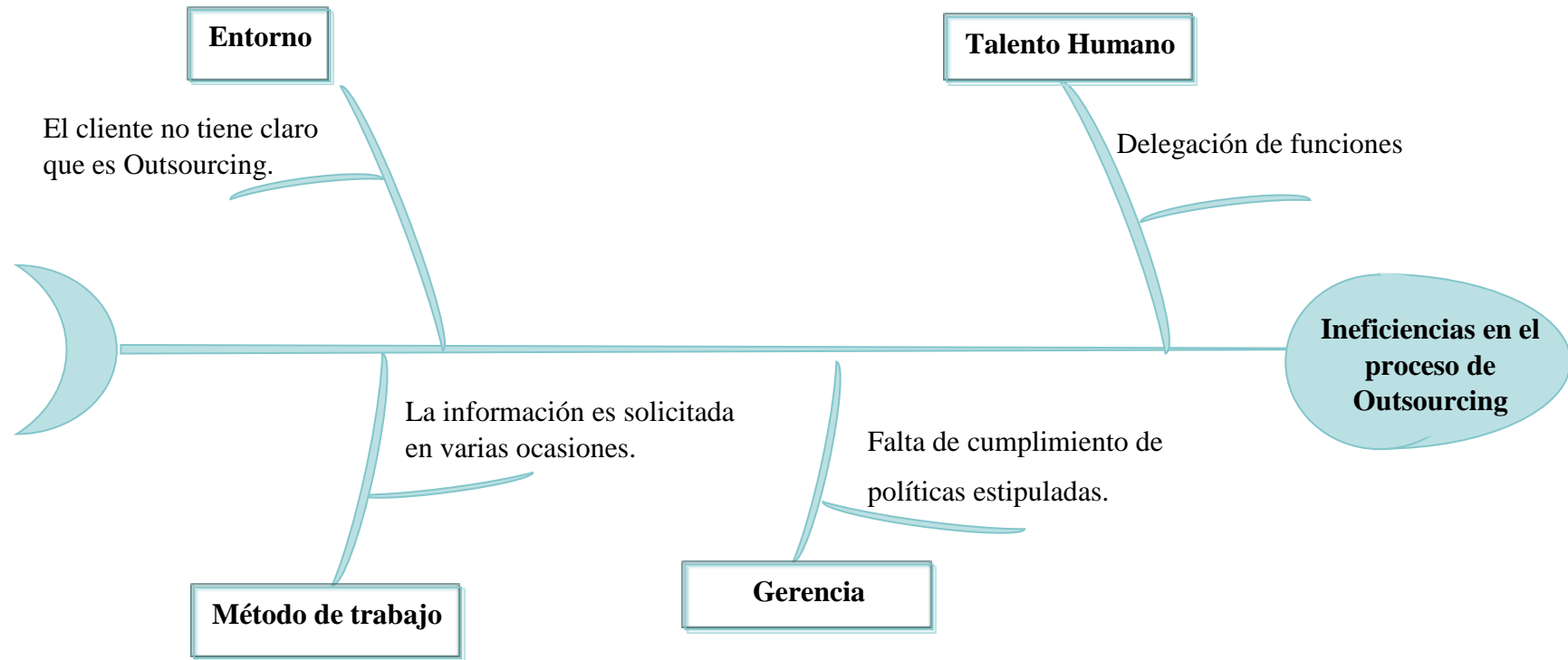


Gráfico 2. *Espina de Pescado*  
Elaborado por: María Soledad Carrera

## **Entorno**

Dentro del proceso de Outsourcing contable uno de los problemas existentes más notorios, es la determinación del alcance de trabajo ya que el cliente muchas veces no tiene claro lo que es un Outsourcing.

## **Talento Humano**

El Asistente de contabilidad está a cargo de la revisión de la mayoría de información necesaria para realizar el trabajo encargado por el cliente, sin socializar con el gerente del área.

## **Método de trabajo**

La información que la Firma requiere del cliente es solicitada en varias ocasiones durante el proceso.

## **Gerencia**

Las políticas descritas para el servicio de Outsourcing no se cumplen en todos los clientes, solo en aquellos en los que el Gerente de contabilidad designa.

### 3.2.1.2. Valor agregado.

Se debe mencionar que los tiempos y costos utilizados dependen del tipo de trabajo que se realice, la Firma cuenta con una tabla (Anexo E.) que ayuda a designar el costo de la hora de cada integrante de su personal, la cual ha servido para estimar el costo de cada actividad, además es importante que se mencione que se ha tomado como supuesto que la Firma realiza un trabajo de dos meses correspondiente a un diagnóstico contable de la empresa solicitante y el no coordinar de manera correcta el alcance de trabajo, con el cliente, hará que se vuelva a realizar el trabajo desde cero.

Analizando el valor agregado (Anexo F.) se tiene que el 54% de las actividades agregan valor al cliente, el 13% agregan valor a la Firma; este punto se podría mejorar ya que existen demoras en el proceso que se pueden evitar y 33% de las actividades no agregan valor, esto se debe a que en el caso de que el alcance de trabajo no esté bien claro y definido llevará a la empresa a tener una demora significativa puesto que se deberá comenzar el trabajo desde el inicio.

Además se observa como en tiempo y costos las actividades que no agregan valor son del 49% lo que nos confirma que existe un fallo en el proceso.

### 3.3. Identificación de oportunidades de mejora

Las mejoras propuestas a continuación son únicamente para agilizar el proceso de Outsourcing, esto hace que los costos por hora de cada

empleado disminuyan más no garantiza que la cartera de clientes crezca, esto dependerá de la Firma, dichas propuestas ayudarán a eliminar posibles demoras y a evitar que a medio proceso o al final se deba regresar al principio para modificar lo que el cliente desea de la Firma.

Realizando un análisis de valor agregado (Anexo G.) en el supuesto de que se haya implementado la mejora se observa que las actividades que agregan valor al cliente es del 62%, a la Firma es del 15% y las actividades que no agregan valor ahora representan ahora el 23%.

Además se comprueba que en tiempo ahora las actividades que no agregan valor representan solo el 2% y en cuanto a costos el 1% indicando gran mejora en el proceso.

Tabla 3. *Tabla comparativa de tiempos y costos*

	<b>Tiempo (minutos)</b>	<b>Tiempo (horas)</b>	<b>Costos</b>
<b>Antes de la mejora</b>	39630	661	\$ 6.844,00
<b>Después de la</b>	20430	341	\$ 3.484,00
<b>Diferencia</b>	19200	320	\$ 3.360,00

### 3.3.1. *Entorno y Método de trabajo*

Para solucionar el problema de entorno lo ideal sería, en una sola reunión explicar que es el Outsourcing contable y establecer el alcance de trabajo del servicio y que este debe ser respetado, no puede cambiarse sin previo aviso escrito y cualquier duda el cliente deberá reportárselo al gerente de contabilidad, además el cliente debe tener claro lo que es un Outsourcing contable y no confundirlo con una contabilidad completa. Para el problema de método de trabajo la Firma deberá solicitar al cliente la información completa en una sola carta de requerimiento para que no existan posibles filtraciones de la misma

La Firma cuenta con un formato de carta de requerimiento (Anexo H.) que envía al cliente de acuerdo al servicio solicitado por el mismo, este documento ha sido modificado para poder cumplir con la propuesta anteriormente dada, el detalle principal de esta nueva carta de requerimiento es la definición de Outsourcing contable y la añadidura de una nota en la que se hace referencia que no se puede ampliar el alcance de trabajo solicitado en un principio.

### 3.3.2. *Talento Humano*

La revisión de la información debe realizarse conjuntamente con el gerente de contabilidad ya que esto permitirá que esta sea profunda y en el caso que no esté correcta o completa, evitar la segunda revisión y así ahorrar recursos.

### 3.3.3. *Gerencia*

El Gerente de contabilidad deberá entregar un informe al Gerente general de la Firma, en el tiempo estipulado en cada indicador según sea el caso de cada evaluación, de cada uno de los clientes de Outsourcing contable con el fin de que se lleve un registro de los mismos.

## 3.4. Indicadores de gestión para el proceso del servicio de Outsourcing contable

Toda propuesta debe incluir indicadores de gestión, los cuales permitan a la Firma evaluar el trabajo realizado al cliente, para de esta manera poder mejorar si existiera algún fallo. Los siguientes indicadores fueron realizados según los requerimientos del Gerente


General de la Firma, además los porcentajes límites y tiempos de medición se colocaron a petición y bajo el criterio del mismo.

Los utilizados para medir el trabajo realizado en el servicio de Outsourcing contable son:

- **Eficacia de las actividades realizadas:** seguimiento de las actividades que se han realizado cada semana y si estas cumplen con lo estipulado con el cliente; se relacionará las actividades realizadas durante cada semana con lo determinado en el alcance para cada semana de trabajo con el cliente, los límites aceptados por la empresa son del 100% como máximo y 80% como mínimo de actividades realizadas según el calendario, de no realizarse el mínimo de actividades aceptada se deberá replantear el calendario semanal.
- **Ratio de satisfacción del cliente:** satisfacción de todos los clientes que se encuentren recibiendo el servicio de Outsourcing contable; se realizará mediante una encuesta (Anexo I.) dos veces al año, si menos del 80% de los clientes no se encuentran satisfechos con el servicio, se deberá replantear el proceso y buscar otra mejora.
- **Eficiencia de los recursos consumidos:** horas hombre utilizadas en el trabajo realizado por cada empleado; se realizará cada mes y se relacionará el total de horas empleadas mensualmente con el total de trabajadores asignados a cada cliente, la empresa tiene estipulada que cada cliente tiene un máximo de 4 empleados asignados y estos pueden estar con varios clientes , por esta razón cada empleado deberá dedicar no más de 160 horas mensuales y no menos de 80 horas mensuales a cada cliente en el cual se encuentre asignado, a menos que el Gerente autorice lo contrario.
- **Eficacia del tiempo implementado en el trabajo:** horas implementadas en el trabajo; se realizará cada semana y se relacionará el total de horas empleadas a la semana con las horas que se debían utilizar según el cronograma de

actividades del alcance de trabajo. los límites aceptados son 100% como máximo y 80% como mínimo de horas utilizadas, de no realizarse se deberá replantear las horas de trabajo de cada empleado.

### 3.5. Manual de procesos

 <b>ROSERO CARRERA &amp; ASOCIADOS</b> AUDITORES - CONSULTORES	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
<b>CODIGO:</b> OUT-02	<b>Proceso:</b> Outsourcing Contable	
<b>Edición: 2</b>		<b>Pág. 1 de 3</b>

#### 1. PROPOSITO

Prestar el servicio de Outsourcing Contable aprovechando las capacidades del personal que lo realiza y así optimizar recursos, para esto se realizará la propuesta de indicadores que permitirán determinar si se ha cumplido el propósito de este manual.

#### 2. ALCANCE

Este proceso aplica para el servicio de Outsourcing contable que la firma Rosero Carrera & Asociados ofrece a sus clientes.

#### 3. LIDER DEL PROCESO


Gerente de Contabilidad

#### 4. DEFINICIONES

**Outsourcing:** transferencia del área de contabilidad, o parte de la misma, a una empresa externa, para así centrarse en la actividad propia de la empresa contratante

#### 5. POLITICAS

- Se realizará el seguimiento de las actividades que se han realizado cada semana y si estas cumplen con lo estipulado con el cliente.
- Se evaluará la satisfacción de todos los clientes dos veces al año con respecto al servicio solicitado por los mismos.
- Cada mes se debe realizar una evaluación del tiempo utilizado por los empleados para realizar las actividades designadas con el cliente


 <b>ROSERO CARRERA &amp; ASOCIADOS</b> <small>AUDITORES - CONSULTORES</small>		<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
<b>CODIGO:</b> OUT-02	<b>Proceso:</b> Outsourcing Contable		
<b>Edición: 2</b>			<b>Pág. 2 de 3</b>

## 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>	Eficacia de las actividades realizadas				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el porcentaje de actividades realizadas en la semana con respecto al total de actividades a prestar				
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>		<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
			<b>Límite Superior</b>	<b>Límite Inferior</b>	
Actividades realizadas en la semana/Total de actividades planificadas cada semana	Asistente de Contabilidad	Cada semana	100%	80%	Gerente de Contabilidad

<b>NOMBRE</b>	Satisfacción del cliente				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide la Satisfacción de los clientes con respecto al servicio prestado por la empresa				
<b>HERRAMIENTA DE MEDICIÓN</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>		<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
			<b>Límite Superior</b>	<b>Límite Inferior</b>	
Encuesta de Satisfacción	Gerente de Contabilidad	2 veces al año	100%	80%	Gerente de Contabilidad

<b>NOMBRE</b>	Eficacia de los recursos consumidos				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide las horas hombre utilizadas en el trabajo realizado por cada empleado				
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>		<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
			<b>Límite Superior</b>	<b>Límite Inferior</b>	
Total de horas mensuales empleadas en el servicio/ Total de trabajadores asignados	Gerente de Contabilidad	Cada mes	160 horas/empleado	80 horas/empleado	Gerente de Contabilidad

 <b>ROSERO CARRERA &amp; ASOCIADOS</b> <small>AUDITORES - CONSULTORES</small>		<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
<b>CODIGO:</b> <b>OUT-02</b>	<b>Proceso:</b> Outsourcing Contable		
<b>Edición: 2</b>			<b>Pág. 3 de 3</b>

<b>NOMBRE</b>	Eficacia del tiempo implementado en el trabajo				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide las horas utilizadas para el trabajo				
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>		<b>RESPONSABLE DEL ANALISIS</b>
			<b>Límite Superior</b>	<b>Límite Inferior</b>	
Total de horas semanales empleadas en el servicio/ Total de horas planificadas en alcance de trabajo	Gerente de Contabilidad	Cada semana	100%	80%	Gerente de Contabilidad

## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Alcance de trabajo

### 3.6. Plan de mejora

Después de analizar los pasos seguidos anteriormente para la mejora de propuestas se ha establecido como posible plan el siguiente:

1. Una vez contratado el servicio a realizarse mediante Outsourcing contable el Gerente de contabilidad, mantendrá una reunión con el cliente, en la cual establecerán el alcance de trabajo del servicio y se pondrán de acuerdo sobre la definición de Outsourcing.
2. Se enviará al cliente la carta de requerimiento, para solicitar la información necesaria para realizar el servicio, en dicha carta se encuentra nuevamente la definición de Outsourcing contable y dos notas, en la primera se especifica que el cliente explique cómo realiza los procesos, tenga o no por escrito los requerimientos solicitados y en la segunda se señala el modo en el que se realizará la cotización del servicio y como se procederá a realizar algún cambio.
3. Cuando el cliente entregue a la Firma la carta de requerimiento llena, el Gerente de contabilidad junto con su equipo, procederá a revisar conjuntamente la información entregada.
4. Como último paso el Gerente de contabilidad entregará el informe correspondiente a los indicadores aplicados a los clientes que reciben el servicio.

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

- El marco teórico que sustenta el proyecto de titulación se ha realizado mediante investigación, llegando a la conclusión que se utilizará el método sistemático propuesto por Kaoru Ishikawa para proponer una mejora a la etapa de implementación del proceso de Outsourcing contable de la Firma Rosero Carrera & Asociados, en base a esto se han llegado a identificar varias deficiencias del proceso, siendo la más relevante la identificación del alcance de trabajo con el cliente, ya que al no estar bien definido, hará que en la mitad o al final del proceso, se deba comenzar de nuevo ya que el cliente no estará satisfecho. Se ha realizado hasta el paso tres del sistema puesto que los dos restantes no forman parte de una propuesta, sino de una implementación, sin embargo se presentan indicadores de gestión que permitirán a la empresa evaluar el proceso.
- Según el análisis FODA realizado se han determinado los siguientes puntos, como fortaleza, la Firma cuenta con más de 25 años de experiencia y cuenta con personal calificado para los servicios que presta, como oportunidad, el Outsourcing contable es un servicio poco explotado en el país, pero cada vez más necesario, lo que podría incrementar la cartera de clientes de la Firma y está podría contratar más personal, lo que no sería un problema ya que hay personas disponibles para trabajar, como debilidad, se encontró que la Firmase no cuenta con misión, visión ni organigrama lo que dificulta visualizar el objetivo de la misma, por último como amenaza se encontró que debido a problemas económicos que el país atraviesa

el cobro de los servicios prestados por la firma se podrían ver afectados.

Se ha realizado el relevamiento y la diagramación de los procesos desde cero, puesto que la empresa no contaba con los mismos, en el caso de que la empresa aplicara el plan propuesto, la Firma obtendrá beneficios de optimización de tiempo, eliminando posibles demoras, al evitar que a medio proceso se deba empezar de nuevo, Rosero Carrera & Asociados podrá disponer del tiempo sobrante a su conveniencia, además gracias a esta optimización la Firma podrá tener ahorro en cuanto a costos del personal involucrado en la prestación del servicio.

#### 4.2. Recomendaciones

- Para detectar ineficiencias y encontrar una posible solución a las mismas, utilizando el método sistemático, es importante que la Firma o cualquier persona externa a la misma siga los pasos que propone este trabajo, se debe entender cada uno de ellos y revisarlos antes de pasar a un siguiente para no perder ningún detalle ni información valiosa.
- La Firma podrá utilizar las herramientas dadas en este trabajo para la mejora de sus procesos, la reducción de sus debilidades y el aprovechamiento de sus fortalezas y oportunidades la obtención de este modo la empresa podrá utilizar dichas herramientas para obtener una cartera de clientes más grande, por ejemplo, tomar medidas para evitar deficiencias en los cobros, entre otras.
- Se recomienda a la Firma revisar la nueva propuesta de carta de requerimiento general para el servicio de Outsourcing contable, con la cual el cliente pueda entender con claridad la definición de Outsourcing Contable y alcance de trabajo, para determinar si es apropiado para todos sus clientes.

- Se recomienda realizar una reunión con el equipo de trabajo para evitar que las cargas de trabajo de cada empleado sean desiguales, dicha reunión podrá ser realizada después de la definición del alcance de trabajo con el cliente.
- La Firma podrá usar los indicadores propuestos en este trabajo para evaluar el servicio de Outsourcing contable y basarse en este para otros procesos.

## BIBLIOGRAFIA

- Administración Pública Federal de México. (Septiembre de 2008). *Global Solutions*. Obtenido de [https://www.bsc-virtual.org/archivos/compendio\\_de\\_herramientas\\_de\\_mejora.pdf](https://www.bsc-virtual.org/archivos/compendio_de_herramientas_de_mejora.pdf)
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (S.f.). Plan de mejoras. Chile. Obtenido de [http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion\\_docente/15\\_elaboracion\\_plan\\_de\\_mejoras.pdf](http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf)
- Arias, A. (S.f.). La Gestión por procesos. Madrid, España. Obtenido de <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>
- Cámara de Comercio de Guayaquil . (24 de Abril de 2017). *Cámara de Comercio de Guayaquil*. Obtenido de <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/REG-1.5.1-1-IPE-184-PIB-2016-y-Proyecciones-2017.pdf>
- Collaguazo, P. (2013). *Repositorio Digital Escuela Politécnica Nacional*. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/7908/4/CD-4788.pdf>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Educación .
- El Comercio. (28 de Julio de 2017). *El Comercio* . Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2017/07/28/nota/6302644/situacion-es-critica-asegura-lenin-moreno-presentar-diagnostico>
- Flores, G. (2011). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/outsourcing.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/outsourcing.pdf)
- Fontalvo, T., & Juan, V. (2010). *La Gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*. Cartagena: Eumed.
- Fórneas, J. (2008). *Outsourcing*. España: Netbiblo.
- Gestión Económica. (11 de Febrero de 2017). *Weblog Gestión Económica* . Obtenido de <http://blogdeeconomia.es/los-programas-de-contabilidad-mas-usados-por-las-empresas/>
- Guacapiña, P. (2005). Manual del usuario del Sistema Informático CYBERTEC. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Harrington, J. (1986). *Mejoramiento de los pocesos de la empresa*. California: McGraw-Hill.
- INEC. (Junio de 2017). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Junio/062017\\_Presentacion\\_M.Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Junio/062017_Presentacion_M.Laboral.pdf)
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2015). *Outsourcing*. México DF.
- ISO. (2005). *Online Browsing Platform (OBP)*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>

- ISO. (2008). Obtenido de <http://ped.sinaloa.gob.mx/Documentos/SAF/0%20Norma%20ISO%209001-2008%20Requisitos.pdf>
- Lombeyda, N. (11 de Agosto de 1987). Acta de Constitución de la empresa Rosero Carrera y Asociados. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público*. Santo Domingo , República Dominicana: Editora Búho.
- Ministerio de Finanzas. (18 de Septiembre de 2017). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/noticias/>
- Mora, F., & Schupnik, W. (2009). *Outsourcing & Benchmarking*. El Cid. Editor.
- Naranjo, S., & Chacón, O. (1998). *Tercerización ("Outsourcing)*. Quito.
- Pearson, Charles. (Septiembre de 2017). *Techlandia*. Obtenido de [https://techlandia.com/tipos-software-auditoria-lista\\_312170/](https://techlandia.com/tipos-software-auditoria-lista_312170/)
- Pérez, J. (2009). *Gestión por procesos*. Madric: ESIC EDITORIAL.
- Roldós, L. (2 de Mayo de 2012). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/opinion/fortunas-tercerizacion.html>
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid: Diaz de Santo.
- Scheneides, B. (2004). *Outsourcing, la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Bogotá: Norma.
- Secretaria Central ISO . (2005). Obtenido de [http://www.umc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/Norma\\_ISO\\_9000\\_2005.pdf](http://www.umc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/Norma_ISO_9000_2005.pdf)
- Servicios de Outsourcing Empresarial SA. (20 de Julio de 2013 ). *Servicios de Outsourcing*. Obtenido de <http://serviciosdeoutsourcing.com/site/index.php/consideraciones-de-outsourcing/26-areas-de-la-empresa-que-no-deben-pasar-al-outsourcing>
- Summers, D. (2006). *Administración de la Calidad*. México: Pearson Educación.
- Tucker, D. (16 de Septiembre de 2013). *Nearshore Americas* . Obtenido de <http://www.nearshoreamericas.com/doing-business-in-ecuador/>
- Udaondo, M. (1992). *Gestión de Calidad*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Vértice. (2008). *Gestión de la Calidad ISO 9001/2008*. Málaga: Editorial Vértice.
- Webmaster & Diseño Digital. (2009). *Rosero Carrera & Asociados CIA. LDA*. Obtenido de <https://rca-audidores.com.ec/index.htm>
- Zaratiegui, J. (1999). *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa*. Obtenido de <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre%20X/An%C3%A1lisis%20del%20Entorno%20y%20Estrategia%20Administrativa%20Empresarial/gesti%C3%B3nporprocesos.pdf>

## ANEXOS

Anexo A. Tabla de elaboración de la misión de una empresa.

<b>Componente</b>	<b>Pregunta a responder</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Clientes</b>	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	PyMES y personas obligadas a llevar contabilidad.  Auditoría externa, Consultoría gerencial, Outsourcing contable,
<b>Productos</b>	¿Cuáles son los principales servicios o productos de la empresa?	Consultoría de impuestos, Selección de Personal, Medición de clima laboral, Trabajos especiales y Asesoría en Gestión de R.R.H.H.
<b>Mercados</b>	Geográficamente ¿Dónde compite la empresa?	Principalmente en la ciudad de Quito, con oportunidades de expansión de mercado.
<b>Tecnología</b>	¿Está la empresa actualizada tecnológicamente?	Si, la empresa cuenta con programas para las áreas de contabilidad y auditoría.
<b>Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad</b>	¿Está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	Si, la empresa se encuentra continuamente buscando maneras de crecer.
<b>Filosofía</b>	¿Cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?	Comunicación abierta, confidencialidad, calidad, responsabilidad y respeto.

<b>Concepto propio</b>	<b>¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa?</b>	<b>Servicio personalizados y apoyo de personas especializadas en áreas específicas de la empresa.</b>
<b>Interés en los empleados</b>	¿Son los empleados un activo valioso de la empresa?	Si, mediante el reconocimiento y la capacitación continua de los mismos.

(David, 2003)


Anexo B. Tabla de elaboración de la Visión de una empresa.

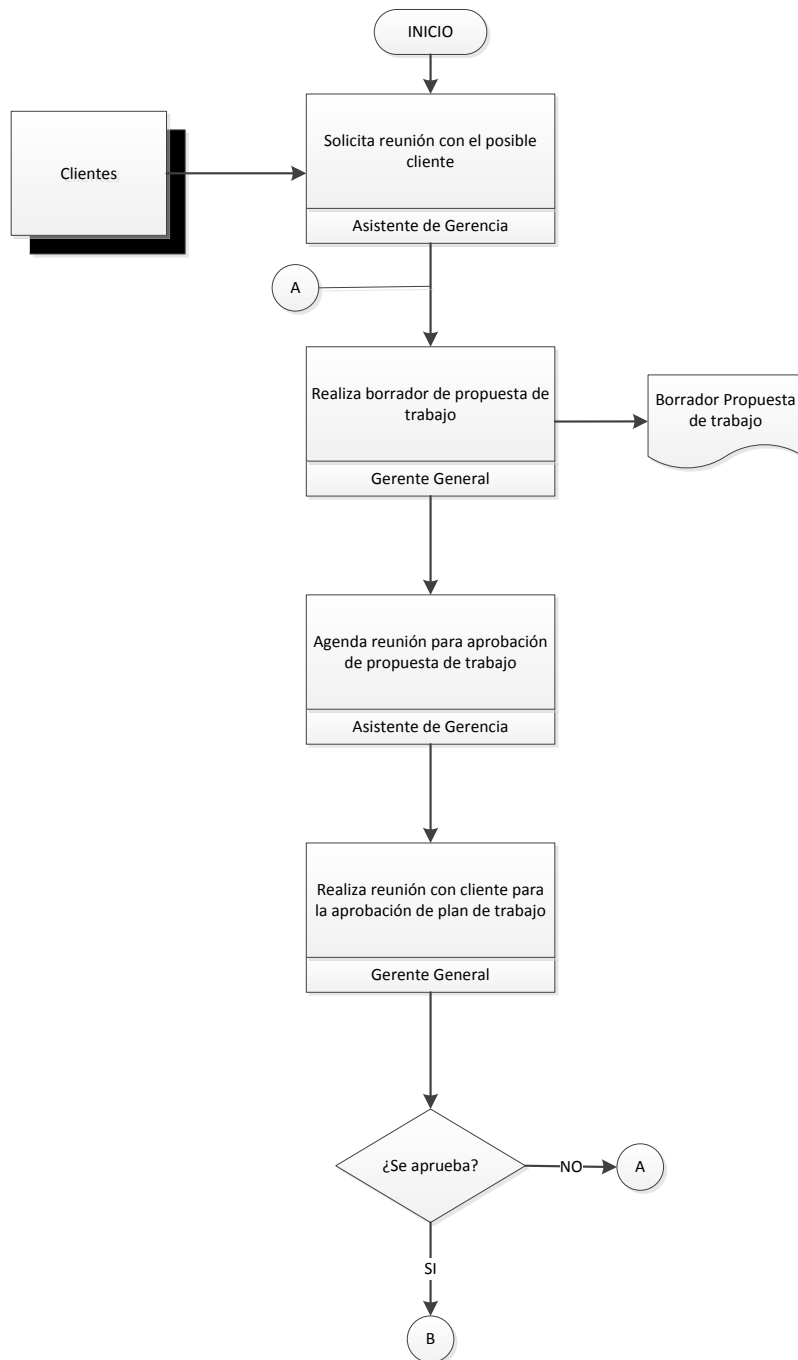
Componentes	Pregunta a responder	Respuesta
<b>Futuro</b>	¿Qué quiere llegar a ser la empresa?	PyME N° 1 en la implantación del Outsourcing contable y destacarse en los demás servicios que presta.
<b>Horizonte de tiempo</b>	¿En qué tiempo?	5 años
<b>Ámbito de acción</b>	¿En dónde?	A nivel nacional
<b>Principios organizacionales</b>	¿Mediante qué principios organizacionales?	Mediante principios y normas internacionales que apliquen en la legislación ecuatoriana.

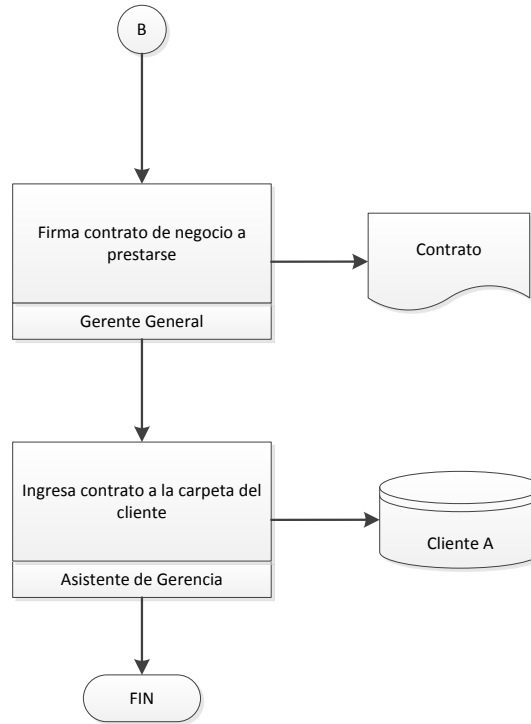
(David, 2003)

# Anexo C. Flujogramas

## 1. Ventas


 <b>ROSERO CARRERA &amp; ASOCIADOS</b> AUDITORES - CONSULTORES		FLUJOGRAMA
CÓDIGO: VTAS-01	Proceso: Ventas	
Edición: 1		Pág. 1 de 2

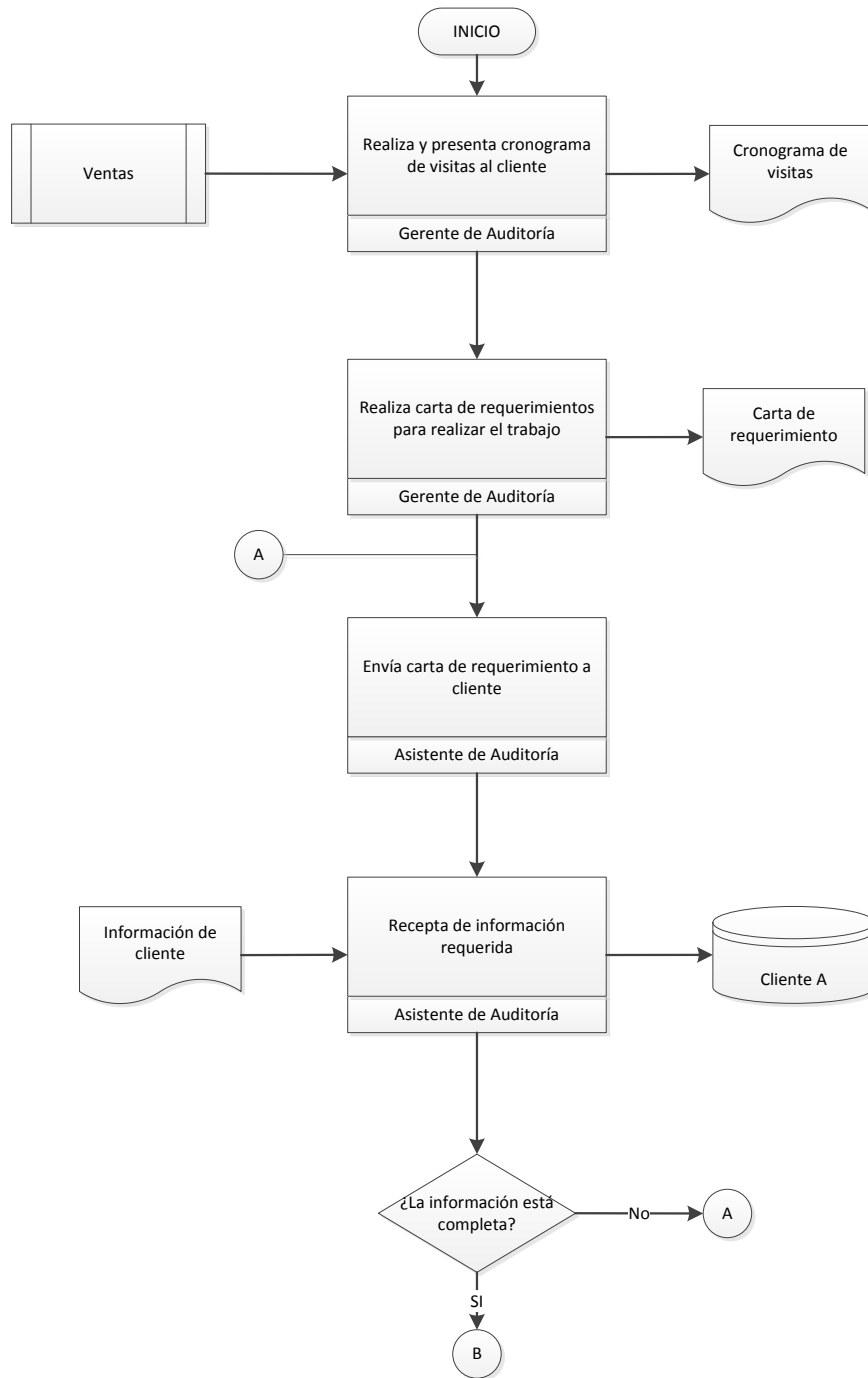


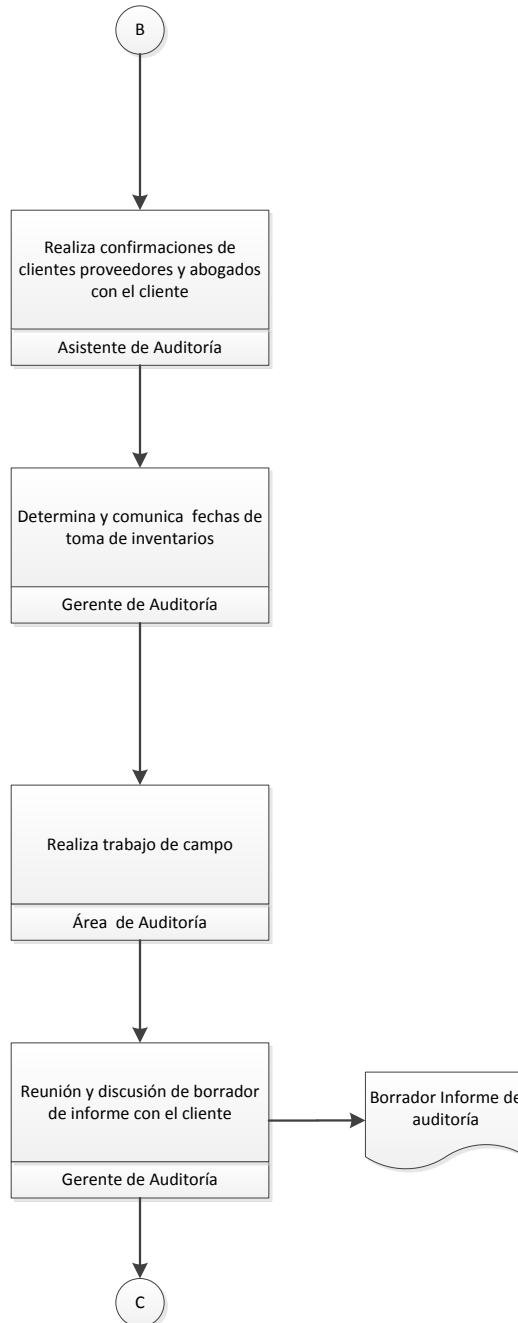


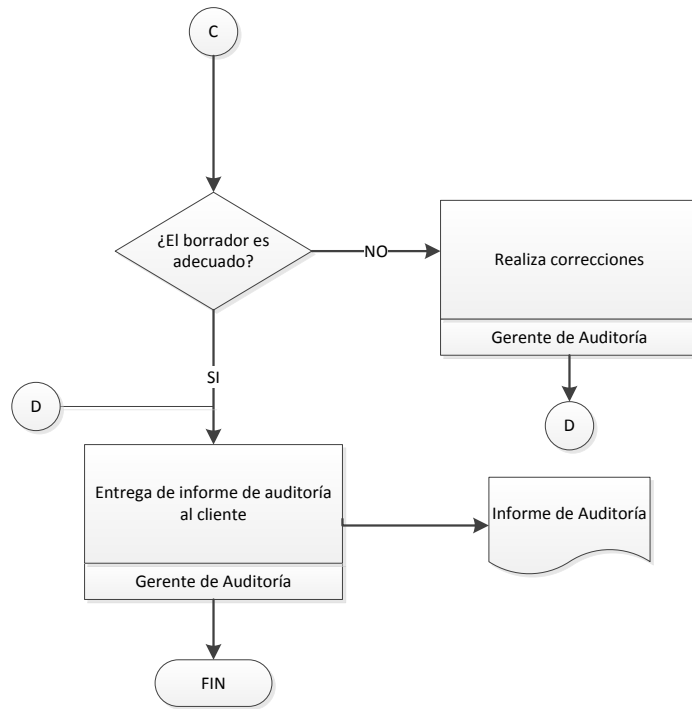
Control de servicios prestados

2. Auditoría Externa


 <b>ROSERO CARRERA &amp; ASOCIADOS</b>		FLUJOGRAMA	
CÓDIGO: EXT-01	Proceso: Auditoría Externa		
Edición: 1			Pág. 1 de 3

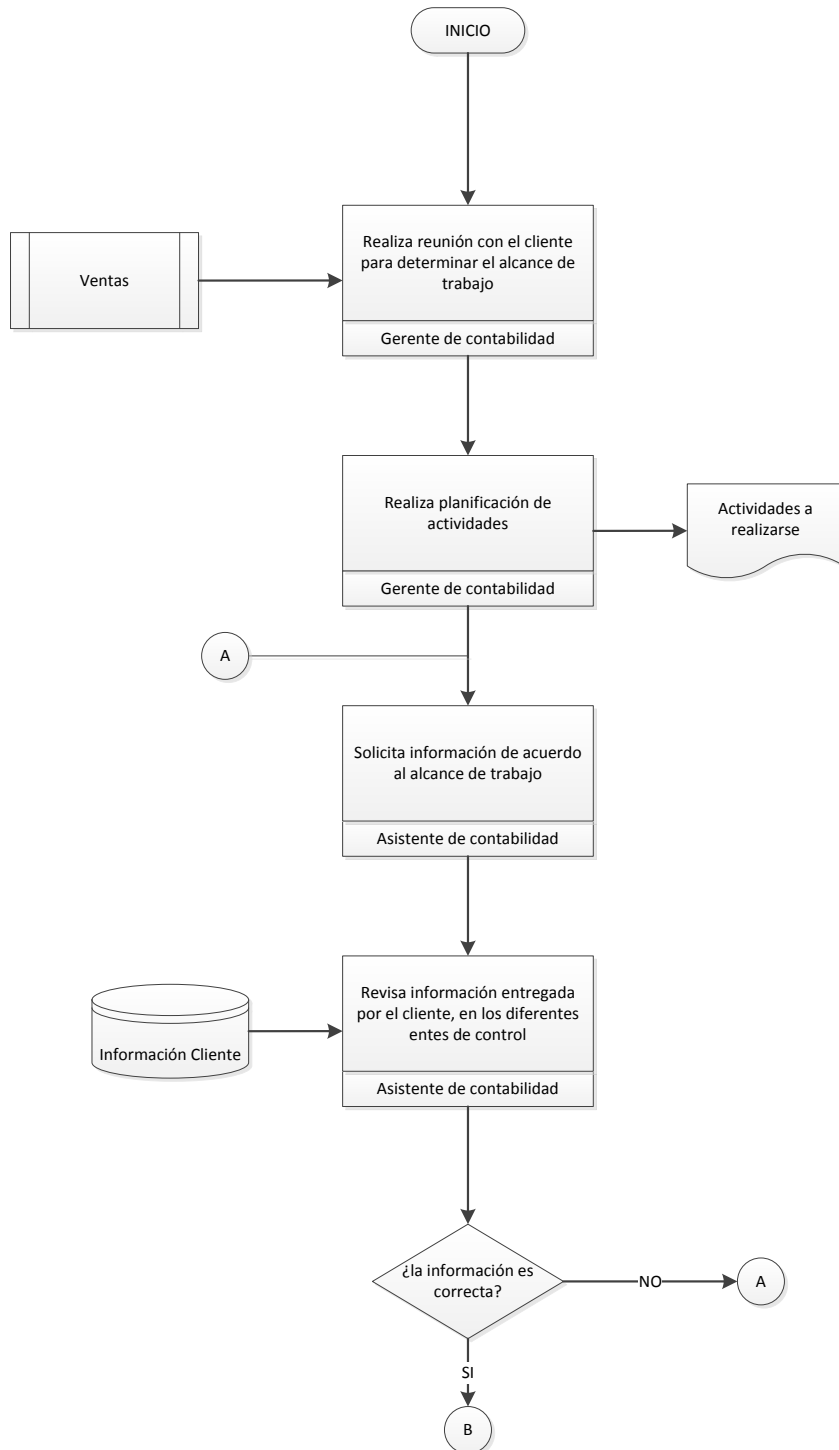


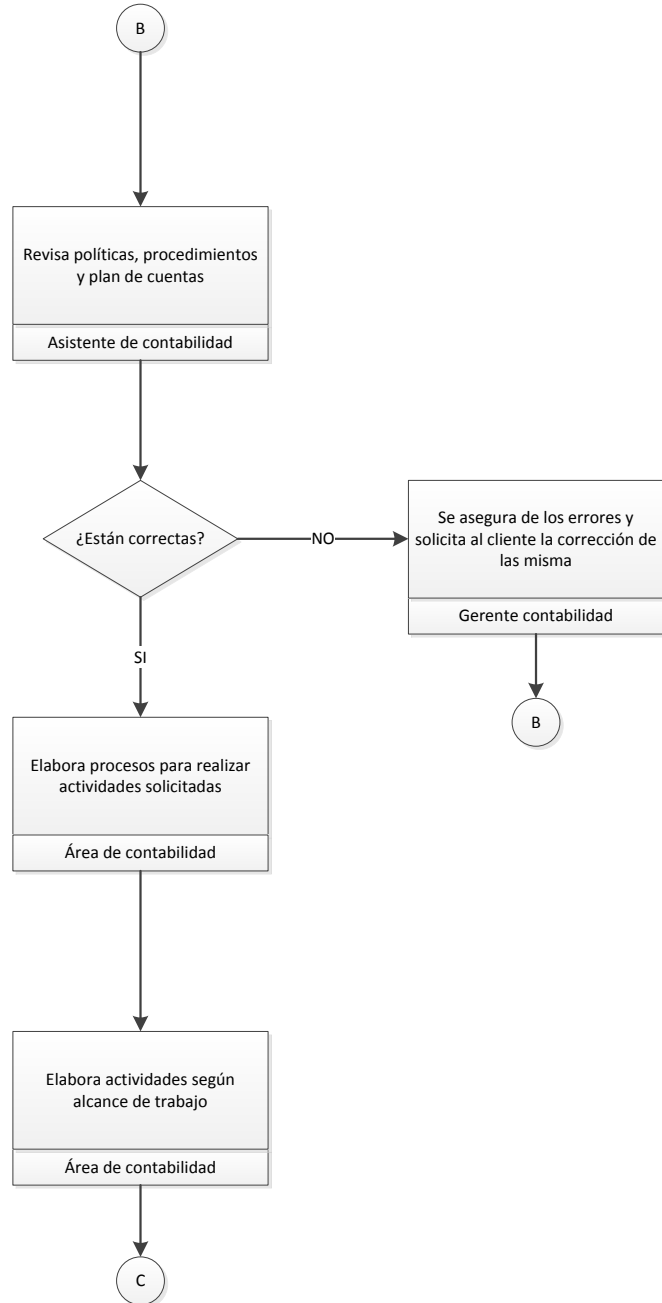


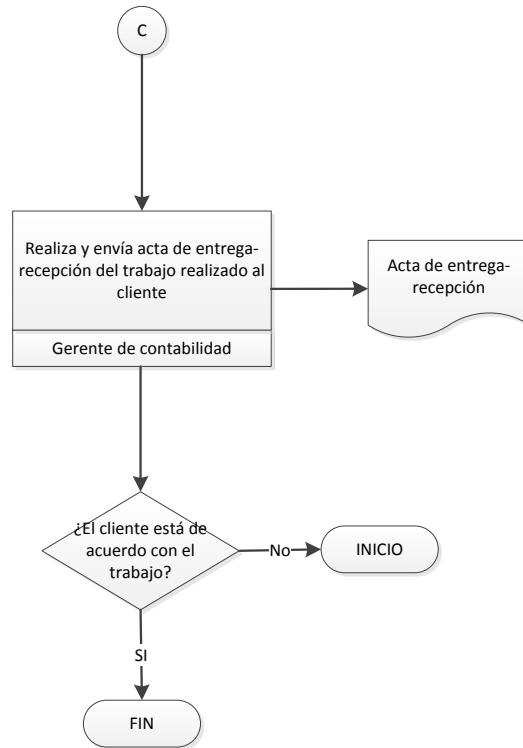


### 3. Outsourcing Contable


		ROSERO CARRERA & ASOCIADOS		FLUJOGRAMA	
CÓDIGO: OUT-01	Proceso: Outsourcing Contable				
Edición: 1			Pág. 1 de 3		

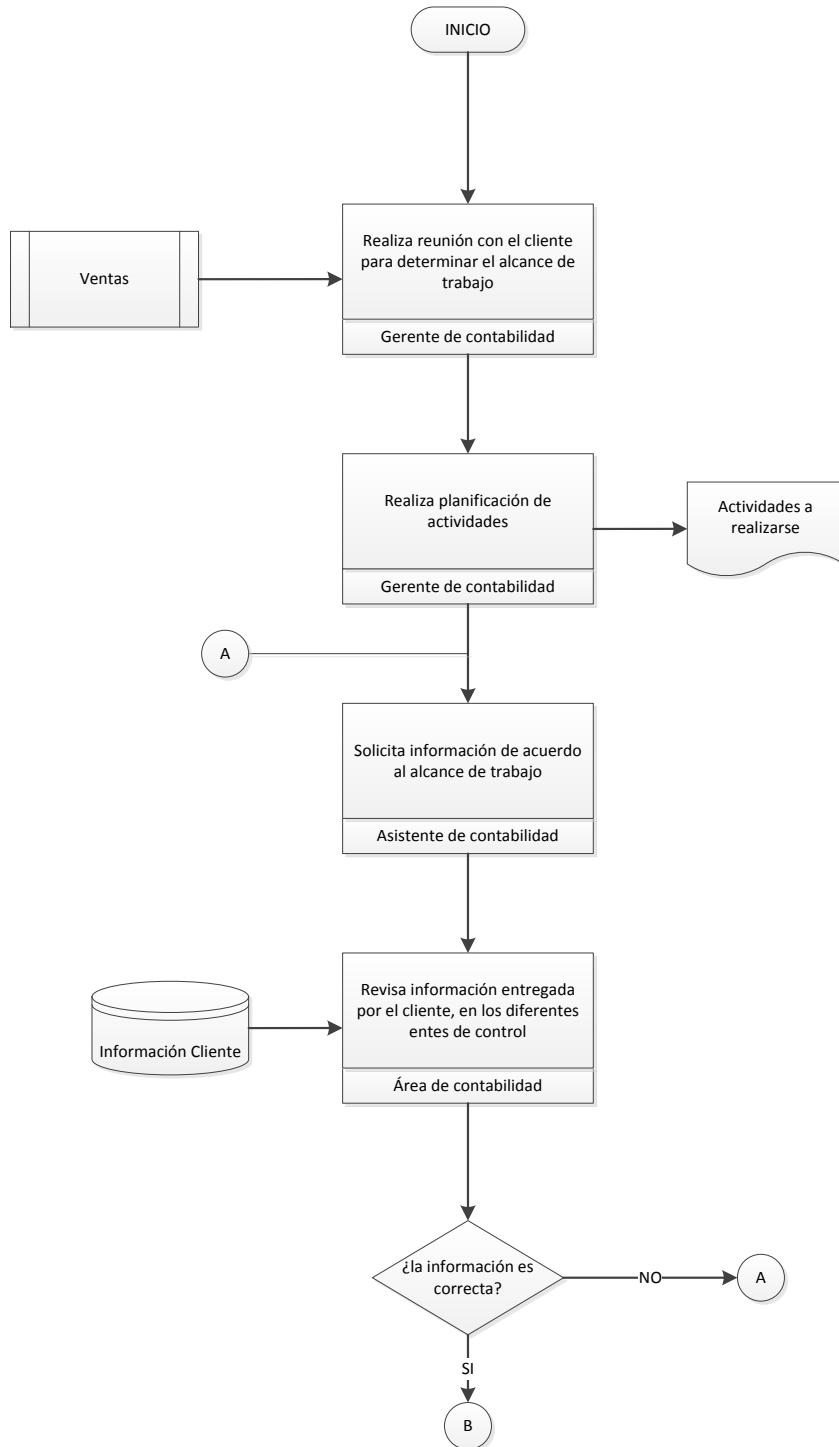


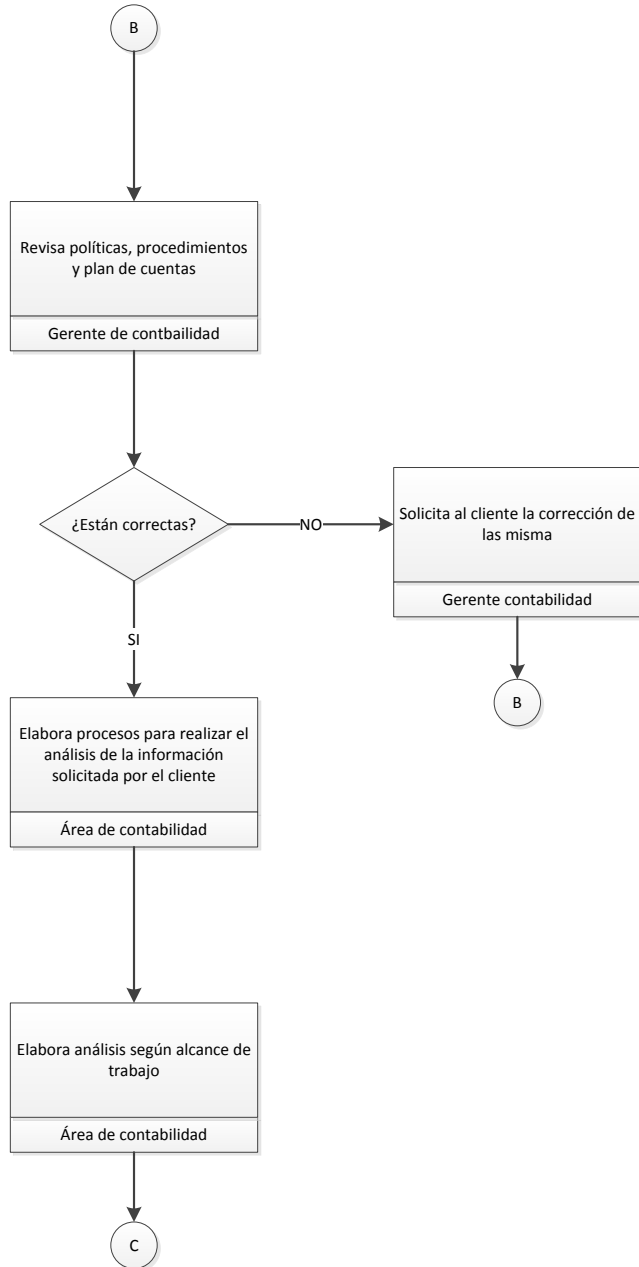


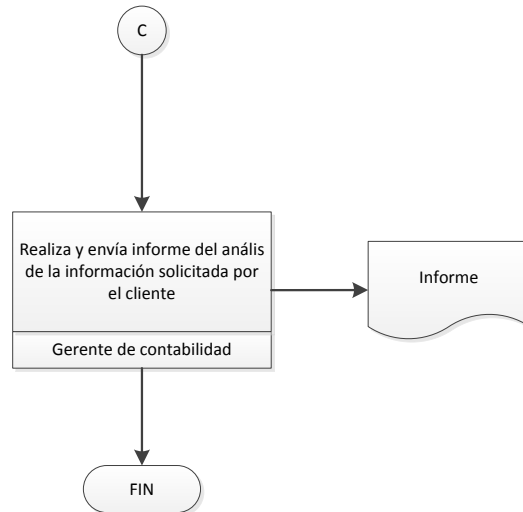


#### 4. Consultoría Gerencial


		ROSERO CARRERA & ASOCIADOS		FLUJOGRAMA	
CÓDIGO: GER-01		Proceso: Consultoría Gerencial			
Edición: 1			Pág. 1 de 3		

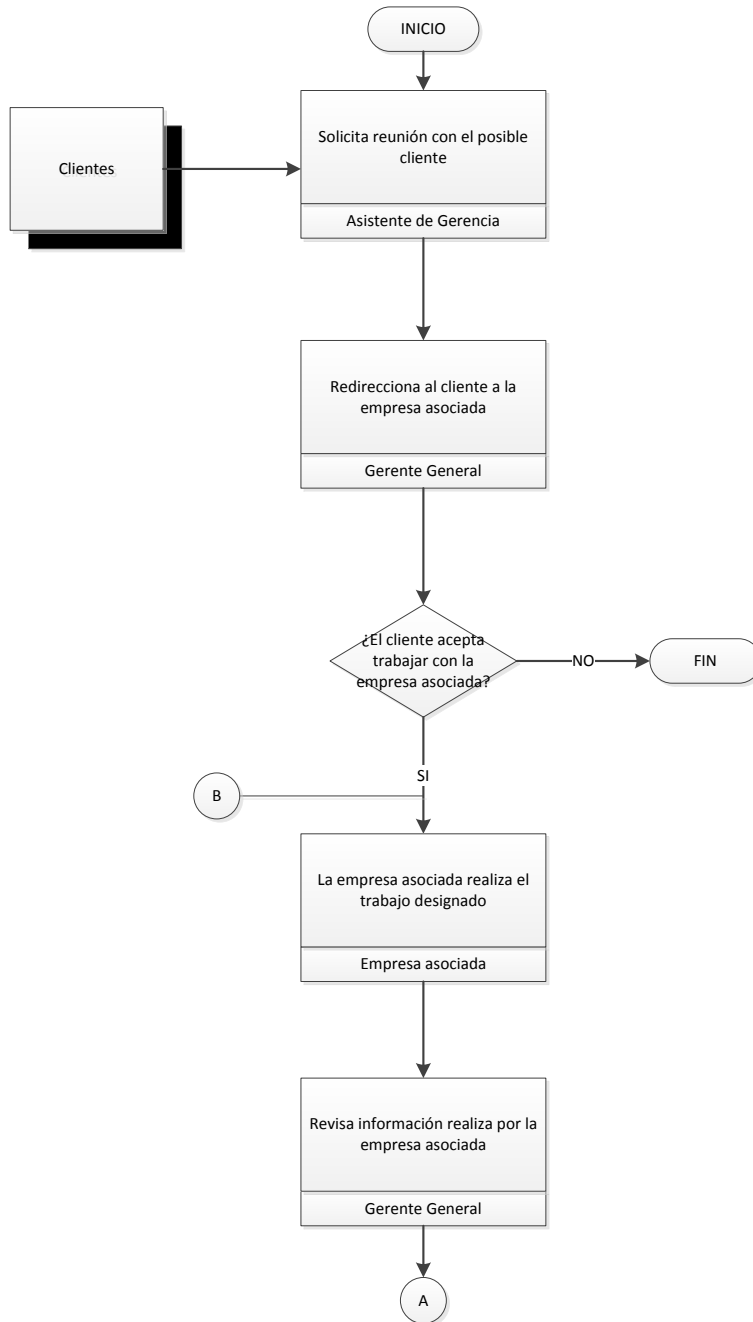


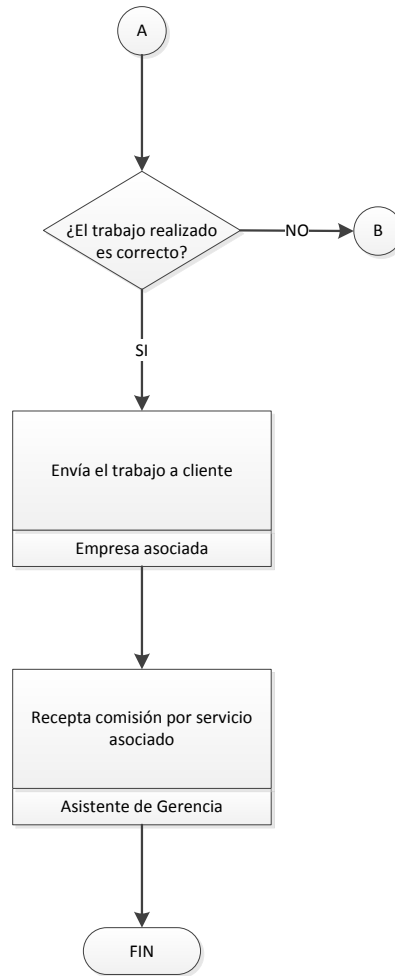





## 5. Consultoría de impuestos

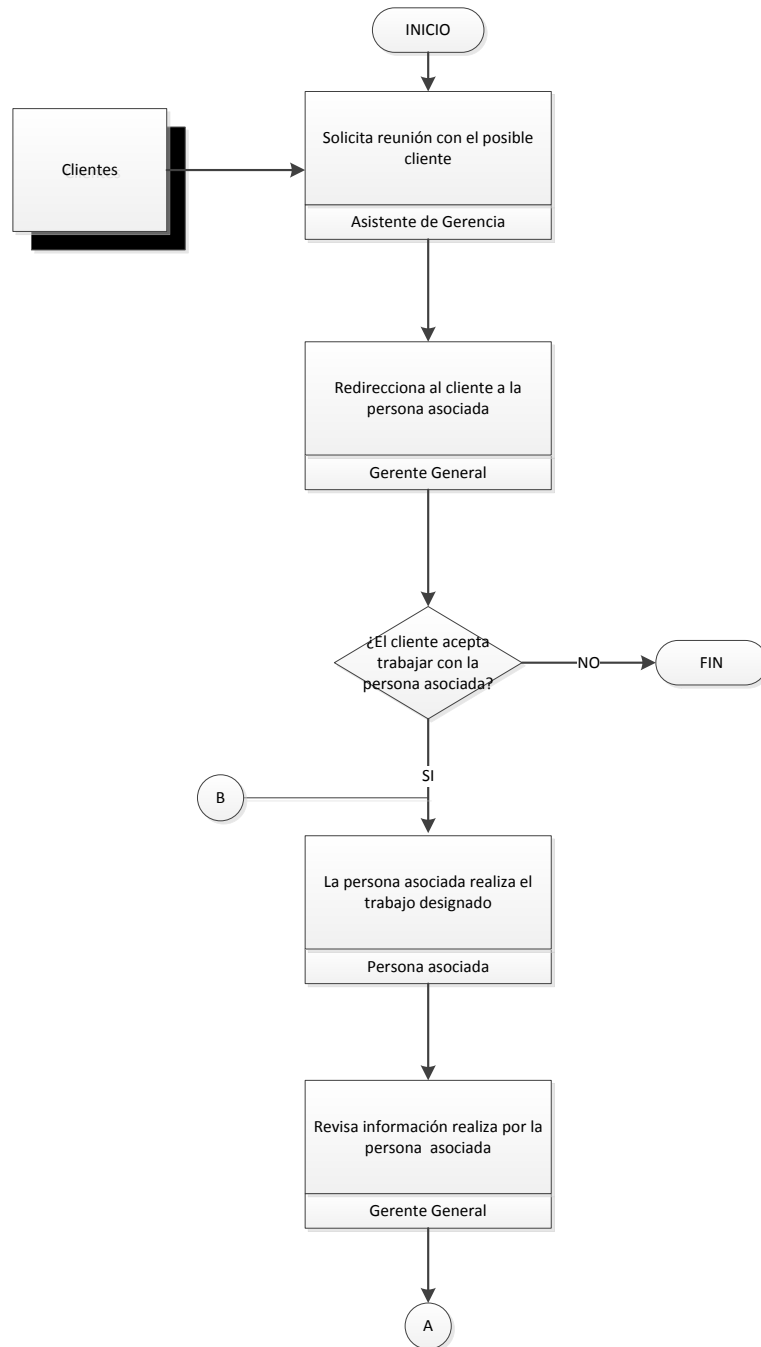
 <b>ROSERO CARRERA &amp; ASOCIADOS</b> AUDITORES - CONSULTORES		FLUJOGRAMA
CÓDIGO: IMP-01	Proceso: Consultoría de impuestos	
Edición: 1		Pág. 1 de 2





## 6. Talento Humano

 <b>ROSERO CARRERA &amp; ASOCIADOS</b> AUDITORES - CONSULTORES		FLUJOGRAMA
CÓDIGO: SEL-01	Proceso: Talento Humano	
Edición: 1		Pág. 1 de 2

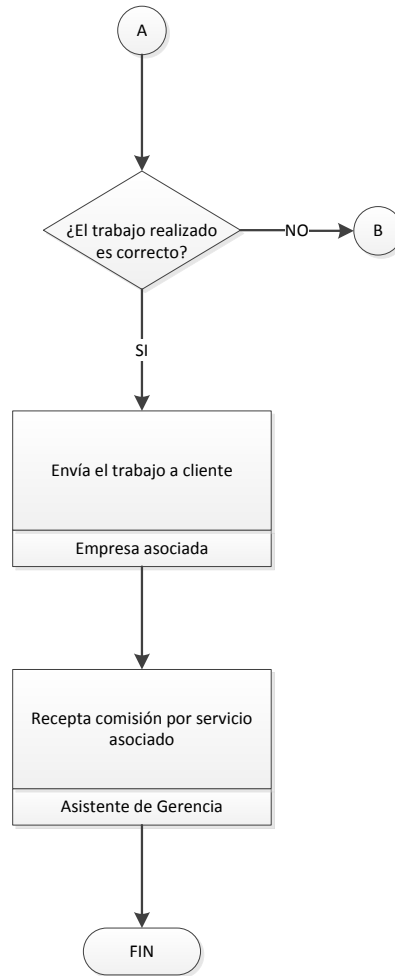


CODIGO  
SEL-01


Proceso: Talento Humano

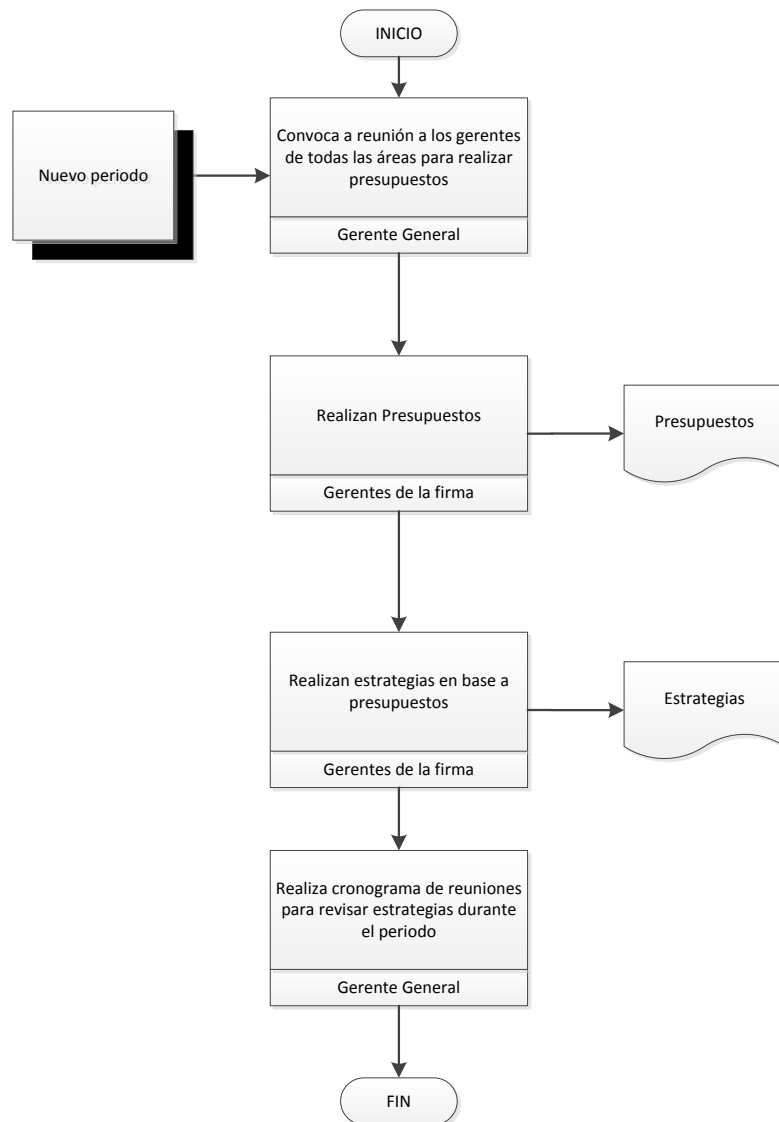
Edición: 1

Pág. 2 de 2




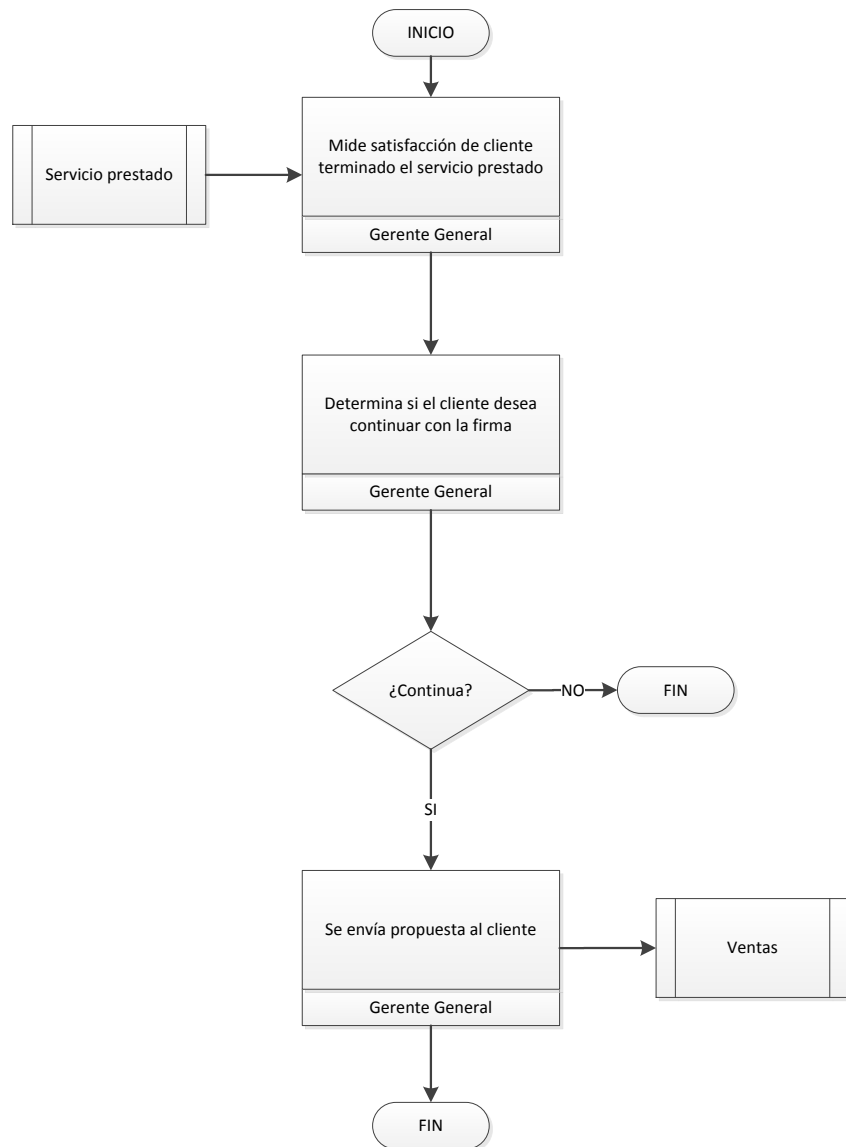
## 7. Gestión estratégica

 <b>ROSERO CARRERA &amp; ASOCIADOS</b> AUDITORES - CONSULTORES		FLUJOGRAMA	
CÓDIGO: GES-01	Proceso: Gestión estratégica		
Edición: 1			Pág. 1 de 1




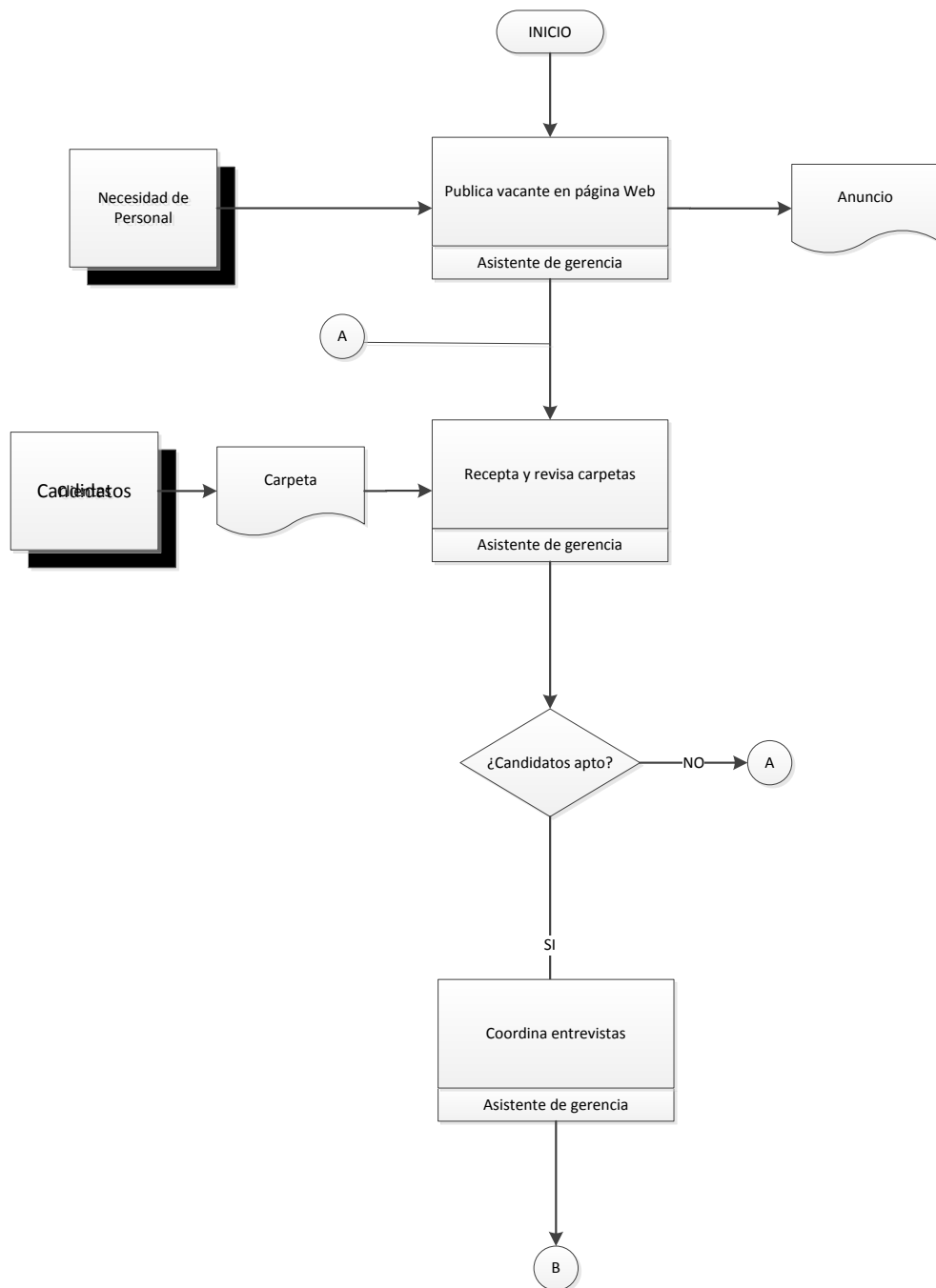
## 8. Gestión de clientes

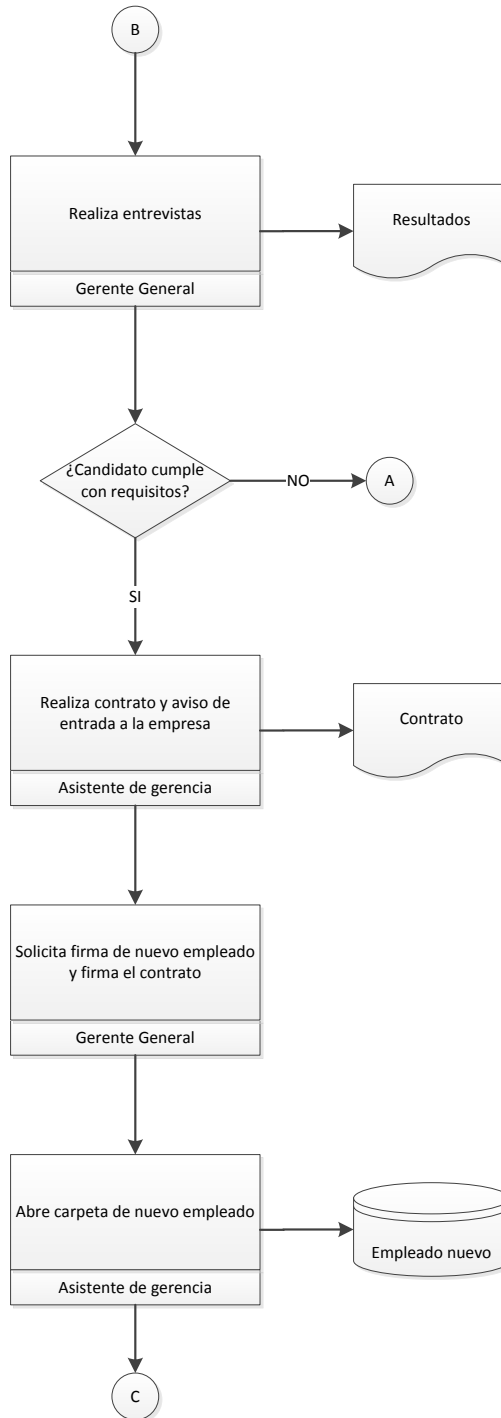
 <b>ROSERO CARRERA &amp; ASOCIADOS</b> AUDITORES - CONSULTORES		FLUJOGRAMA	
CÓDIGO: GCL-01	Proceso: Gestión de Clientes		
Edición: 1		Pág. 1 de 1	

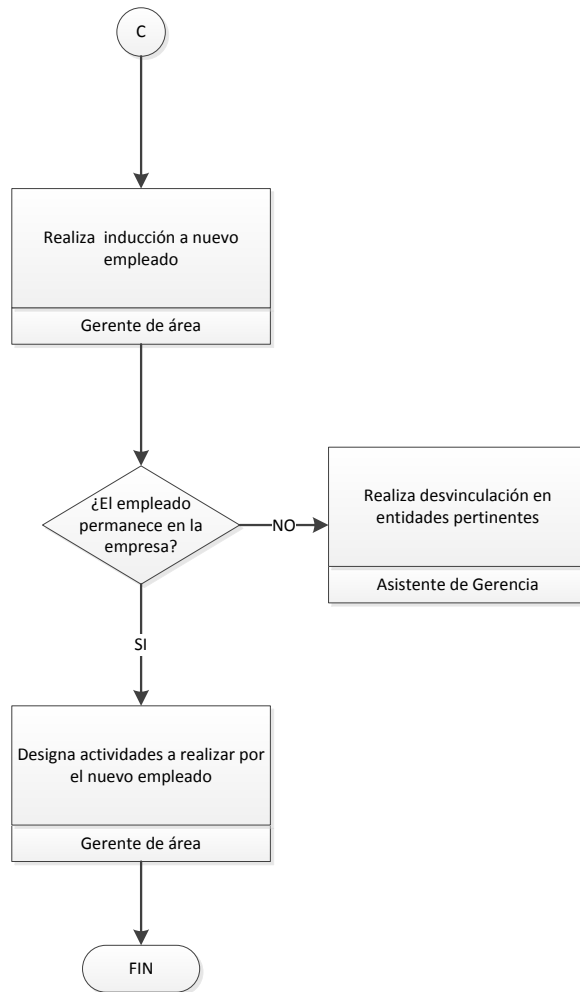


## 9. Gestión de Talento Humano


 <b>ROSERO CARRERA &amp; ASOCIADOS</b> AUDITORES - CONSULTORES		FLUJOGRAMA
CÓDIGO: GTH-01	Proceso: Gestión de Talento Humano	
Edición: 1		Pág. 1 de 3

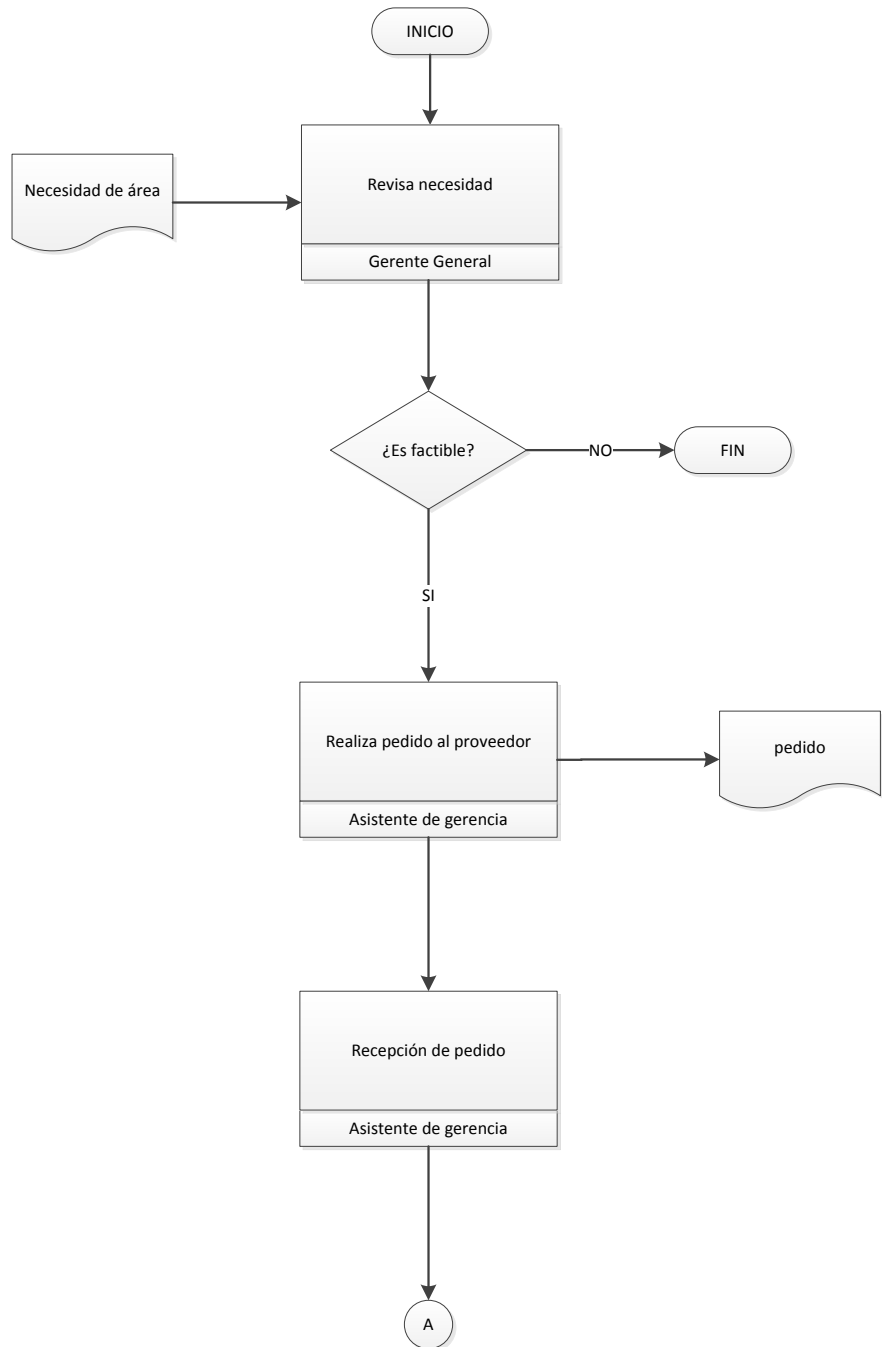


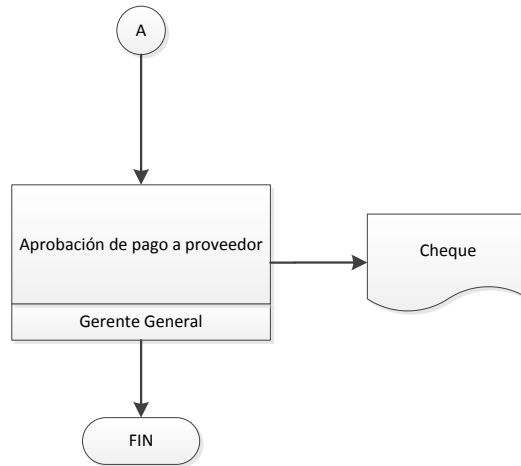





## 10. Gestión de Proveedores

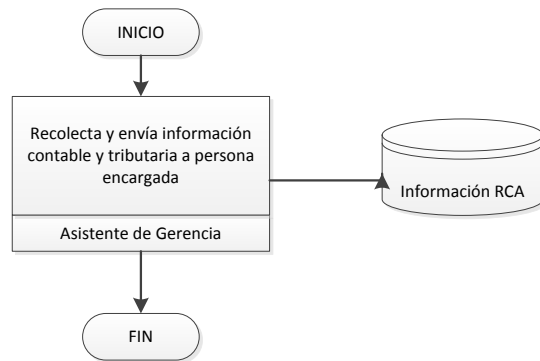
		FLUJOGRAMA	
CÓDIGO: GPR-01	Proceso: Gestión de Proveedores		
Edición: 1		Pág. 1 de 2	





## 11. Gestión Financiera

 <b>ROSERO CARRERA &amp; ASOCIADOS</b> AUDITORES - CONSULTORES		FLUJOGRAMA	
CÓDIGO: GFI-01	Proceso: Gestión Financiera		
Edición: 1		Pág. 1 de 1	





POR HACER		TIEMPO ESTIMADO	COSTO ESTIMADO	RESPONSABLE
1	Generar Estados Financieros en el sistema	30	\$ 2,25	AC
2	Imprimir (E.F. Sistema)	10	\$ 0,75	AC
3	Anexos Sistema	30	\$ 2,25	AC
4	Documentos extracontables. Información	120	\$ 9,00	AC
5	Armar Et. Gerenciales	270	\$ 20,25	AC
6	Informe anual 101	480	\$ 36,00	AC
7	Utilidades	480	\$ 48,00	GC
8	Subir información en la Superintendencia de Compañías.	20	\$ 1,50	AC
9	Asientos iniciales	480	\$ 48,00	GC
10	Balance	180	\$ 13,50	AC
11	Informe comisiones	4800	\$ 480,00	GC
12	Informe del Gerente	9600	\$ 960,00	GC
13	Certificado IESS	20	\$ 1,50	AC
14	Certificado SRI	20	\$ 1,50	AC
15	Certificado Superintendencia de Compañías.	20	\$ 1,50	AC
16	Pago Patente	30	\$ 2,25	AC
17	Pago impuesto Predial	30	\$ 2,25	AC
18	Actualización RUC	90	\$ 6,75	AC
19	Nuevas Claves	90	\$ 6,75	AC
20	Revisar honorarios	2400	\$ 240,00	GC
<b>TOTAL</b>		19200	\$ 1.884,00	

Anexo E. Costo por hora



**ROSERO CARRERA & ASOCIADOS CIA. LTDA.**  
**PRESUPUESTO DE HORAS VS HORAS UTILIZADAS**

No.	Mes	Días Laborables	Horas	PERSONAL						HORAS						
				Gerente General	Gerente Auditoria	Gerente Contabilidad	Asistente Gerencia	Asistentes Auditoria Contabilidad	Total	Gerente General	Gerente Auditoria	Gerente Contabilidad	Asistente Gerencia	Asistentes Auditoria Contabilidad	Total	
	<b>Año 2017</b>															
1	Enero	20	160	1	1	1	1	4	8	160	160	160	160	640	1.280	
2	Febrero	20	160	1	1	1	1	4	8	160	160	160	160	640	1.280	
3	Marzo	22	176	1	1	1	1	4	8	176	176	176	176	704	1.408	
4	Abril	21	168	1	1	1	1	4	8	168	168	168	168	672	1.344	
5	Mayo	21	168	1	1	1	1	4	8	168	168	168	168	672	1.344	
6	Junio	22	176	1	1	1	1	4	8	176	176	176	176	704	1.408	
7	Julio	22	176	1	1	1	1	4	8	176	176	176	176	704	1.408	
8	Agosto	21	168	1	1	1	1	4	8	168	168	168	168	672	1.344	
9	Septiembre	22	176	1	1	1	1	4	8	176	176	176	176	704	1.408	
10	Octubre	21	168	1	1	1	1	4	8	168	168	168	168	672	1.344	
11	Noviembre	20	160	1	1	1	1	4	8	160	160	160	160	640	1.280	
12	Diciembre	18	144	1	1	1	1	4	8	144	144	144	144	576	1.152	
	<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>2.000</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>48</b>	<b>96</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>8.000</b>	<b>16.000</b>	
															Vacaciones	1.144
															Seminario /Capacitación	728
															Horas Administrativas	4.000
															<b>Horas Disponibles</b>	<b>10.128</b>
															Horas Auditoria	2.221
															Horas Contabilidad	3.036
															<b>Horas Libres</b>	<b>4.871</b>

PERSONAL RCA	
1	Gerente General
2	Asistente de Gerencia
3	Gerente Auditoria
4	Asistente de Auditoria
5	Asistente de Auditoria
6	Gerente de Contabilidad
7	Asistente de Contabilidad
8	Asistente de Contabilidad

### HORAS DISPONIBLES

	Total Personal	Total Horas	% Clasificación	Total H./Disponible
Gerente Auditoria	1	2.000		
Asistentes Auditoria	2	4.000		
<b>Auditoria</b>	<b>3</b>	<b>6.000</b>	<b>50%</b>	<b>5.064</b>
Gerente Contabilidad	1	2.000		
Asistentes Contabilidad	2	4.000		
<b>Contabilidad</b>	<b>3</b>	<b>6.000</b>	<b>50%</b>	<b>5.064</b>
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>12.000</b>	<b>100%</b>	<b>10.128</b>

### HORAS LIBRES

	Total H.Disponib.	Total H.Contrat.	Total H.libres	Costo Hora	Valor Total
Auditoria	5.064	2.221	2.843	21,10	59.993,55
Contabilidad	5.064	3.036	2.028	8,99	18.231,70
<b>Total</b>	<b>10.128</b>	<b>5.257</b>	<b>4.871</b>		<b>78.225,25</b>



**ROSERO CARRERA & ASOCIADOS CIA. LTDA.**  
**COSTOS PROYECTADOS DEL PERSONAL**

<u>No.</u>	<u>ÁREA</u>	<u>CARGO</u>	<u>COSTO MENSUAL</u>	<u>COSTO ANUAL</u>	<u>HORAS</u>	<u>COSTO HORA</u>
1	Administrativo	Gerente General	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00	2.000,00	\$ 30,00
2	Administrativo	Asistente de Gerencia	\$ 386,00	\$ 4.632,00	2.000,00	\$ 2,32
			<b>\$ 5.386,00</b>	<b>\$ 64.632,00</b>	<b>4.000,00</b>	
3	Auditoria	Asistente de Auditoria	\$ 386,00	\$ 4.632,00	2.000,00	\$ 2,32
4	Auditoria	Asistente de Auditoria	\$ 386,00	\$ 4.632,00	2.000,00	\$ 2,32
5	Auditoria	Gerente Auditoria	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	2.000,00	\$ 6,00
			<b>\$ 1.772,00</b>	<b>\$ 21.264,00</b>	<b>6.000,00</b>	
6	Contabilidad	Asistente de Contabilidad	\$ 386,00	\$ 4.632,00	2.000,00	\$ 2,32
7	Contabilidad	Asistente de Contabilidad	\$ 386,00	\$ 4.632,00	2.000,00	\$ 2,32
8	Contabilidad	Gerente de Contabilidad	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	2.000,00	\$ 6,00
			<b>\$ 1.772,00</b>	<b>\$ 21.264,00</b>	<b>6.000,00</b>	
<b>Total</b>			<b>\$ 8.930,00</b>	<b>\$ 107.160,00</b>	<b>16.000,00</b>	



**ROSERO CARRERA & ASOCIADOS CIA. LTDA.**  
**VALORACION**

No.	Cliente	Gerente General	Gerente Auditoria	Asistente Auditoria	Total Costos	Total Ingresos	Utilidad (Pérdida)	%
1	A	147,65	1.209,60	390,00	1.747,25	5.200,00	3.452,75	66%
2	B	59,06	53,10	52,00	164,16	2.500,00	2.335,84	93%
3	C	88,59	201,60	123,50	413,69	650,00	236,31	36%
4	D	88,59	201,60	123,50	413,69	3.280,00	2.866,31	87%
5	E	118,12	268,80	166,40	553,32	2.200,00	1.646,68	75%
6	F	59,06	403,20	208,00	670,26	2.500,00	1.829,74	73%
7	G	59,06	212,40	83,20	354,66	2.800,00	2.445,34	87%
8	H	59,06	265,50	166,40	490,96	3.600,00	3.109,04	86%
9	I	59,06	265,50	166,40	490,96	3.600,00	3.109,04	86%
10	J	118,12	318,60	166,40	603,12	3.000,00	2.396,88	80%
11	K	147,65	637,20	260,00	1.044,85	2.750,00	1.705,15	62%
	<b>Total Auditorias</b>	<b>1.004,02</b>	<b>4.037,10</b>	<b>1.905,80</b>	<b>6.946,92</b>	<b>32.080,00</b>	<b>25.133,08</b>	

No.	Cliente	Gerente General	Gerente Contabilidad	Asistente Contabilidad	Total Costos	Total Ingresos	Utilidad (Pérdida)	%
1	L	2.834,88			2.834,88	3.000,00	165,12	6%
2	M	59,06	141,60	499,20	699,86	1.200,00	500,14	42%
3	N	236,24	1.132,80	1.747,20	3.116,24	4.200,00	1.083,76	26%
4	O	59,06	1.132,80	499,20	1.691,06	2.400,00	708,94	30%
	<b>Total Contabilidades</b>	<b>3.189,24</b>	<b>2.407,20</b>	<b>2.745,60</b>	<b>8.342,04</b>	<b>10.800,00</b>	<b>2.457,96</b>	
	<b>TOTAL AUDITORIA Y CONTABILIDAD</b>	<b>4.193,26</b>	<b>6.444,30</b>	<b>4.651,40</b>	<b>15.288,96</b>	<b>42.880,00</b>	<b>27.591,04</b>	<b>64%</b>



**ROSETO CARRERA & ASOCIADOS CIA. LTDA.**

**HORAS UTILIZADAS**

No.	Cliente	PERSONAL				HORAS UTILIZADAS			
		Gerente General	Gerente Auditoria	Asistente Auditoria	Total	Gerente General	Gerente Auditoria	Asistente Auditoria	Total
1	A	1	1	2	4	5	180	300	485
2	B	1	1	2	4	2	10	40	52
3	C	1	1	2	4	3	30	95	128
4	D	1	1	2	4	3	40	180	223
5	E	1	1	2	4	3	30	95	128
6	F	1	1	2	4	2	60	160	222
7	G	1	1	2	4	2	40	64	106
8	H	1	1	2	4	2	50	128	180
9	I	1	1	2	4	2	50	128	180
10	J	1	1	2	4	4	60	128	192
11	K	1	1	2	4	5	120	200	325
	<b>Total Auditorias</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	<b>44</b>	<b>33</b>	<b>670</b>	<b>1.518</b>	<b>2.221</b>

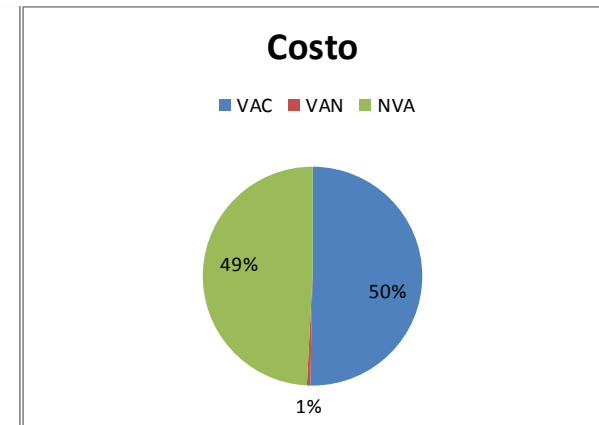
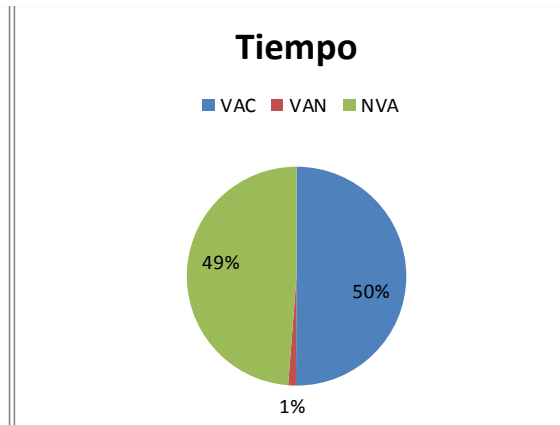
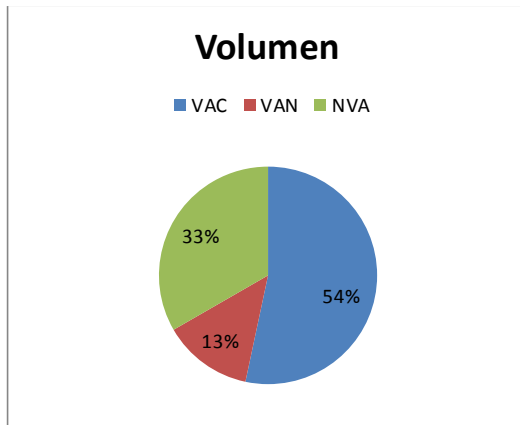
No.	Cliente	PERSONAL				HORAS UTILIZADAS			
		Gerente General	Gerente Contabilidad	Asistente Contabilidad	Total	Gerente General	Gerente Contabilidad	Asistente Contabilidad	Total
1	L	1			1	96			96
2	M	1	1	1	3	2	48	384	434
3	N	1	1	1	3	8	384	1.344	1.736
4	O	1	1	1	3	2	384	384	770
	<b>Total Contabilidades</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>108</b>	<b>816</b>	<b>2.112</b>	<b>3.036</b>
<b>TOTAL AUDITORIA Y CONTABILIDAD</b>		<b>15</b>	<b>14</b>	<b>25</b>	<b>54</b>	<b>141</b>	<b>1.486</b>	<b>3.630</b>	<b>5.257</b>

Anexo F. Valor agregado antes de mejora

ACTIVIDADES	☐	○	⇒	D	▽	T estimado (min)	Costo estimado	Responsable
1. Realiza reunión con el cliente para determinar el alcance de trabajo	x					120	\$ 12,00	GC
2. Realiza planificación de actividades	x					120	\$ 12,00	GC
3. Solicita información de acuerdo al alcance de trabajo	x					20	\$ 1,50	AC
4. Revisa información entregada por el cliente, en los diferentes entes de control		x				270	\$ 20,25	AC
5. Demora				x		60	\$ 4,50	AC
6. Revisa políticas, procedimientos y plan de cuentas		x				180	\$ 13,50	AC
7. Demora				x		60		
8. Elabora procesos para realizar actividades solicitadas	x					270	\$ 27,00	GC
	x						\$ 20,25	AC
9. Elabora actividades según alcance de trabajo	x					19200	\$ 1.920,00	GC
	x						\$ 1.440,00	AC
10. Realiza acta de entrega-recepción del trabajo realizado al cliente	x					120	\$ 12,00	GC
11. Envía acta a cliente			x			10	\$ 1,00	GC
12. Demora por error en definición de alcance de trabajo				x		19200	\$ 1.920,00	GC
				x			\$ 1.440,00	AC
<b>TOTAL VOLUMEN</b>	8	2	1	4	0			
<b>TOTAL TIEMPO</b>	19850	450	10	19320	0	<b>39630</b>		
<b>TOTAL COSTO</b>	\$ 3.444,75	\$ 33,75	\$ 1,00	\$ 3.364,50	\$ 0,00		<b>\$ 6.844,00</b>	

	Volumen	Tiempo	Costo
<b>VAC</b>	8	19850	\$ 3.444,75
<b>VAN</b>	2	450	\$ 33,75
<b>NVA</b>	5	19330	\$ 3.365,50
	15	39630	\$ 6.844,00

	Volumen	Tiempo	Costo
<b>VAC</b>	53%	50%	50,33%
<b>VAN</b>	13%	1%	0,49%
<b>NVA</b>	33%	49%	49,17%

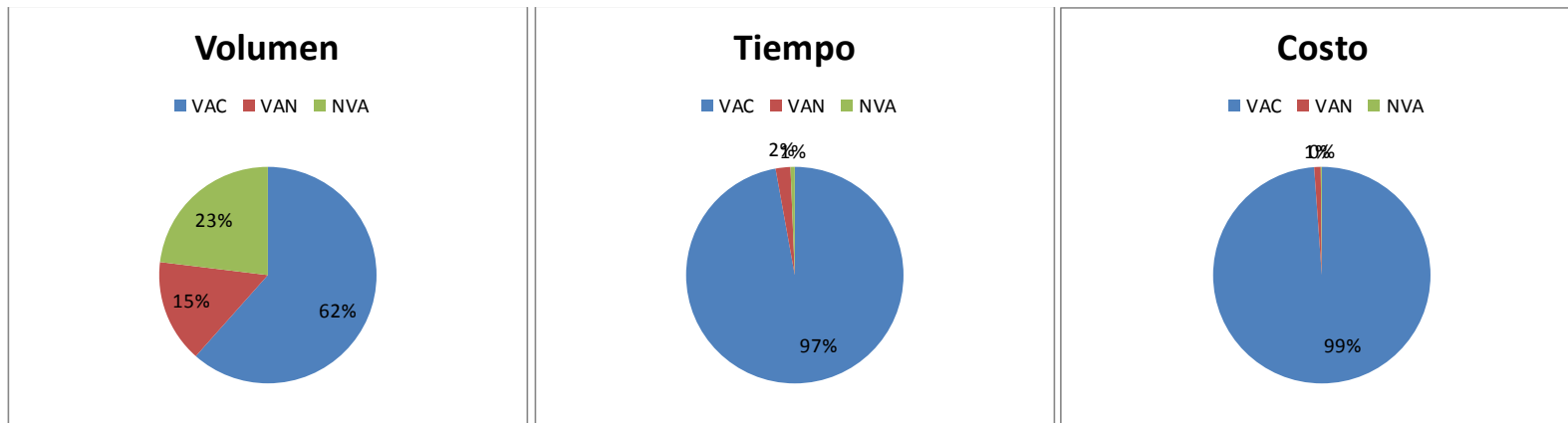


Anexo G. Valor agregado después de mejora

ACTIVIDADES	☐	○	⇒	D	▽	T estimado (min)	Costo estimado	Responsable
1. Realiza reunión con el cliente para socializar carta de requerimiento y alcance de trabajo	x					120	\$ 12,00	GC
2. Realiza planificación de actividades	x					120	\$ 12,00	GC
3. Solicita información de acuerdo al alcance de trabajo	x					20	\$ 1,50	AC
4. Revisa información entregada por el cliente, en los diferentes entes de control		x				270	\$ 20,25	AC
5. Demora				x		60	\$ 4,50	AC
6. Revisa políticas, procedimientos y plan de cuentas		x				180	\$ 13,50	AC
7. Demora				x		60		
8. Elabora procesos para realizar actividades solicitadas	x					270	\$ 27,00	GC
	x						\$ 20,25	AC
9. Elabora actividades según alcance de trabajo	x					19200	\$ 1.920,00	GC
	x						\$ 1.440,00	AC
10. Realiza acta de entrega-recepción del trabajo realizado al cliente	x					120	\$ 12,00	GC
11. Envía acta a cliente			x			10	\$ 1,00	GC
<b>TOTAL VOLUMEN</b>	8	2	1	2	0			
<b>TOTAL TIEMPO</b>	19850	450	10	120	0	<b>20430</b>		
<b>TOTAL COSTO</b>	\$ 3.444,75	\$ 33,75	\$ 1,00	\$ 4,50	\$ 0,00		<b>\$ 3.484,00</b>	

	Volumen	Tiempo	Costo
VAC	8	19850	\$ 3.444,75
VAN	2	450	\$ 33,75
NVA	3	130	\$ 5,50
	13	20430	\$ 3.484,00

	Volumen	Tiempo	Costo
VAC	62%	97%	98,87%
VAN	15%	2%	0,97%
NVA	23%	1%	0,16%



### **Cuestionario de Requerimientos y Alcance de trabajo**

**Cliente:**

**Periodo:**

**Responsable:**

**Fecha en que se solicita:**

**Clase de servicio:** Outsourcing contable

**Palabras claves:**

- **Outsourcing Contable:** transferencia del área de contabilidad, o parte de la misma, a una empresa externa, para así centrarse en la actividad propia de la empresa contratante.

**Instrucciones:**

**1. Si la respuesta en este cuestionario es:**

- SI, usted deberá poner en detalle el requerimiento adjunto
- NO, usted deberá explicar en detalle el motivo de la carencia de este requerimiento y si desea que se realice este requerimiento como parte del Outsourcing contable.
- N/A, no poner nada en detalle.

**2. Los requerimientos con un \* son obligatorios**

**NOTA 1:** es importante que se detalle como la empresa contratante realiza los procesos, tenga o no por escrito los requerimientos solicitados.

**NOTA 2:** una vez señalado lo que se desea se realice en el Outsourcing, se procederá a realizar la cotización del servicio y si posteriormente se desea cambiar o aumentar alguno, se procederá a realizarlo por escrito y con el debido análisis de costos.

1. DATOS SOBRE LA COMPAÑÍA Y SU ORGANIZACIÓN					
	REQUERIMIENTO	¿TIENE?			DETALLE
		SI	NO	N/A	
	Escritura de constitución de la compañía				
	Descripción del objeto social				
	Lista de socios o accionistas con su porcentaje de participación				
	Copia del RUC actualizado				
	Reglamento Interno				
	Nombramientos de Presidente y Gerente General de la compañía (representante legal) actualizado				
	Informes anuales del directorio y de la gerencia				
	Patente Municipal				
	Impuesto predial 1.5/1000				
	Acta de accionistas o directorio				
	Libro de acciones o participaciones				
	Talonario de acciones				
	Organigramas de la compañía o cadena de valores del negocio actualizados				
*	Políticas de la compañía				
	1.Producción				
	2.Administración				
	3.Finanzas				
*	Procesos en la elaboración de:				
	1.Ingresos				
	2.Egresos				

	<b>3.Nómina</b>				
	4.Control de inventarios				
*	Cronograma y manuales de actividades				
*	Definición de reportes				
<b>2. DATOS SOBRE OPERACIONES Y POLÍTICAS DE LA COMPAÑÍA</b>					
*	Lista por líneas principales de productos y servicios que comercializa				
*	Lista de precios de venta actualizada y cambios durante el último periodo (debidamente aprobada)				
*	Remuneraciones y bonificaciones especiales a gerentes de área vendedores y empleados y su base de determinación				
	Presupuestos anuales y reportes económicos financieros a la fecha de nuestro análisis				
	Cuadro comparativo mensual de Balance General y del Estado de Pérdidas y Ganancias				
*	Descripción de políticas de comercialización, créditos y cambios durante los periodos a ser analizados (debidamente aprobados)				
*	Descripción de principales políticas laborales (actualizadas)				

	<b>Contrato colectivo actualizado ( en el caso de aplicarse)</b>				
	Listado de bancos con los cuales se encuentra operando la compañía actualmente y sus direcciones				
	Listado de firmas autorizadas para emisión de cheques y límites de montos a girar				
	Listado de compañías de seguros con las que trabaja la compañía y sus correspondientes direcciones				
	Listado de abogados, sus correspondientes direcciones y descripciones generales de los tramites que realizan				
	Listado de restricciones significativas impuestas por acuerdos de prestamos				
	Listado de garantías sobre financiamientos obtenidos				
	Balances presentados a la superintendencia de compañías a la fecha más próxima				
	Declaraciones del impuesto a la Renta a la fecha más próxima				
	Actas de las revisiones fiscales o auditorías practicadas por la Superintendencia de Compañías y otras entidades de control				

	<b>Otra información de la misma naturaleza que nos permita actualizar y/o ampliar el conocimiento de la compañía, tales como: artículos de periódicos, estudios de consultoría, etc.</b>				
	Informes de avance y cumplimiento puede ser contratos de Cesión de Acciones, construcciones o producción en Procesos				
	Plan de negocios vigente (debidamente aprobado)				
<b>3. POLITICAS CONTABLES Y CONTROL INTERNO</b>					
*	Políticas y procedimientos contables (Definición de políticas y procedimientos contables)				
	Manuales de procedimiento contabilidad general y de costos				
	Manuales de políticas procedimientos de las principales operaciones realizadas por la compañía				
	Detalle de activos arrendados, contratos de arrendamiento mercantil, de aplicarse				
	Detalle o nómina de empleados jubilados, que tienen derecho a la jubilación y pagos realizados				

	<b>Nómina del personal actual detallando los cargos y fechas de ingreso a la compañía.</b>				
	Nómina de empleados separados de la compañía durante el periodo y pagos a realizados por desahucio				
4. Requerimientos específicos para empezar el trabajo					
	Estados Financieros completos y definitivos, debidamente firmados y aprobados a la fecha más próxima tales como:				
	1. Estados de Situación Financiera				
	2. Estado de Resultado Integral				
	3. Estado de Cambios en el Patrimonio				
	4. Estado de Flujos de Efectivo				
	5. Notas a los Estados Financieros				
	Mantener al día las claves electrónicas de los entes de control:				
	1. Superintendencia de Compañías				
	2. Servicio de Rentas Internas				
	3. Instituto de Seguridad Social				
	4. Ministerio de relaciones laborales (2 claves)				
	5. Municipio Metropolitano de Quito				
	6. Bancos si es competencia				

	<b>Plan de cuentas</b>				
	¿Qué equipo tienen?				
	¿Qué sistema tienen?				
<b>EFFECTIVO</b>					
*	Detalle de los fondos fijos, de cajas chicas por departamento o nombre de sus custodios				
*	Conciliaciones bancarias de todos los bancos con los que opera la compañía				
	Detalle de cheques posfechados, letras de cambio, pagaré, etc.				
	Detalle de cheques pendiente de entrega				
	Detalle de cheques protestados				
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>					
*	Detalle de cartera con listado de saldos de clientes (vigente y vencida)				
*	Estado de antigüedad de la cartera (con indicaciones de montos incobrables)				
*	Estado de cuenta de los clientes (actualizados, para efecto de confirmación de saldos)				

INVENTARIOS				
*	Movimientos por tipo de inventario durante el periodo para: materia prima, producción en proceso, producto terminado, repuestos y otros, estos incluirán la siguiente información: inventario inicial + adiciones por compras + adiciones por devoluciones – otras disminuciones por ventas – retiros por devoluciones en compras (-) + transferencias a producción en procesos (-) + transferencia a productos terminados = Costo de ventas			
*	Inventarios físicos a fechas intermedias y ajustes determinados			
	Reportes de la totalidad de inventarios debidamente valorados y cruzados con los saldos incluidos			
	Kardex debidamente actualizados			
*	Movimiento de importaciones en tránsito			
	Garantías y prendas mercantiles			
	Anexos o cuadros demostrativos del costo de ventas			

	<b>Análisis comparativo entre el Valor Neto Realizable y el Costo de Adquisición</b>				
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>					
	Propiedad, Planta y Equipo (incluyendo fecha de adquisición, valor del activo, depreciación y valor residual)				
	Fecha del último inventario físico realizada por la compañía a los Activos fijos				
<b>PRESTAMOS BANCARIOS</b>					
	Contratos, tablas de amortización de los préstamos bancarios tanto para la constitución como para la liquidación de las operaciones				
	Archivos y/o movimientos de los préstamos bancarios y financieros de acuerdo con el siguiente detalle:				
	1. Número y tipo de operaciones				
	2. Nombre de la Institución				
	3. Vigencia (Desde, hasta)				
	4. Monto del préstamo				
	5. Renovaciones				
	6. Cancelaciones				
	7. Intereses pagados				
	8. Intereses por pagar				
	9. Garantías otorgados				

PROVEEDORES Y CUENTAS POR PAGAR				
*	Lista de cuentas por pagar con saldos de proveedores clasificando tipo de servicio prestado por extranjeros y nacionales			
*	Estados de cuenta de proveedores del exterior, nacionales y principales cuentas por pagar para efectos de confirmación			
*	Estado de antigüedad de cuentas por pagar y proveedores a la fecha del examen.			
REPORTES				
	Diarios de cierre de caja			
	Caja chica liquidaciones			
	Reposición de gastos			
	Reporte de compras-gastos			
	Reporte de ventas			
	Archivos completos:			
	1. Estados Financieros			
	2. Servicio de Rentas Internas			
	3. IESS			
	4. Ministerio de Relaciones Laborales			
	5. Superintendencia de Compañías			
	6. Municipio			
OPERACIONES				
Contratos de servicio:				
	Mantenimiento			

	Arrendamientos				
	Administración				
	Seguridad				
	Sistemas				
	Comunicaciones				
	Transporte				
	Operaciones Internacionales				
	Licencia de uso				
	Pago de Regalías				

\_\_\_\_\_  
**ENTREGADO POR**

\_\_\_\_\_  
**REVISADO POR**

**FECHA DE ENTREGA:**

Anexo I. Encuesta de Satisfacción del cliente



*ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE  
OUTSOURCING*

La siguiente encuesta se ha realizado con el fin de determinar el grado de satisfacción que el cliente tiene con respecto al servicio de Outsourcing contable prestado por la firma para su mejora continua. Se solicita calificar marcando del uno al cinco, siendo 1 (puntaje más alto) y 5 (puntaje más bajo). Muchas gracias.

Indique su grado de satisfacción	1	2	3	4	5	Observaciones
<b>Posibilidad de acceder al personal de forma rápida para contestar alguna inquietud</b>						
<b>Actitud del personal al solicitar información para el trabajo solicitado</b>						
<b>Métodos y estilo de trabajo del equipo de la Firma</b>						
<b>Conocimientos técnicos y profesionales del equipo de trabajo de la Firma</b>						
<b>Cumplimiento de las actividades del trabajo realizado por la Firma en las fechas dispuestas</b>						
<b>Entrega de los resultados acordados en el alcance de trabajo</b>						
<b>Calidad de la información y otros documentos entregados</b>						

<b>Satisfacción general con el servicio</b>						
<b>Relación Calidad-Precio</b>						